



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL,
(PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO
FEDERAL 2000-2006)**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LIC. EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

PRESENTA

JOSÉ VICTOR MADRID PELÁEZ

ASESOR: LIC. ARTURO HERNÁNDEZ MAGALLÓN

MARZO 2009



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.

Especialmente para ti:

Elisa, mi esposa, porque tu amor ha sido la plataforma que me ha impulsado para que a tu lado siga concretando sueños y esperanzas.

Emanuel, para que tus caminos se despejen y ayudes a abrir el camino de quienes te siguen.

Mónica, que para mí has sido el ejemplo más cercano de que sí es posible Titularse a pesar de los obstáculos.

Mariana, porque aunque la vida no es fácil, tú sabrás salir adelante por tu constancia y empuje.

Gracias a ustedes, esposa e hijos, por su respeto. Por ustedes mi trabajo, mi esfuerzo, mi respeto y mi amor. Siempre a su lado.

Pedro, porque quizá tarde pero estoy cumpliendo. Te entrego lo que para ti fue motivo de orgullo y coraje.

Lucina, porque sigues siendo el motor que mantiene en movimiento a tu familia. Decirte gracias es poco de lo mucho que mereces. Orgullosa que eres, espero que este trabajo sea un orgullo más para ti.

A ambos, mis padres, gracias, porque su amor y humildad me dieron los valores de entrega y honestidad en el trabajo gubernamental.

Olga y Lorenzo, Gabino y Luisa, Virginia y Carlos, Esperanza y David, Magdalena y Antonio, Elvia y Rubén, Bernarda y Hugo, Román y Marisa, Roberto y Guadalupe, Verónica y Jaime, Ma. de Lourdes. Gracias por su apoyo, ejemplo, respeto y enseñanzas. Su esfuerzo también está contenido en este trabajo.

A **Fernando y Jimena**. Porque sus vidas tengan los mejores senderos. Con amor.

A mis abuelos: **Juana y Manuel; Petra y Miguel**. La suma de ustedes sigue dando resultados.

MI AGRADECIMIENTO Y RECONOCIMIENTO:

A mis amigos y compañeros:

Cada uno forma parte de mi desarrollo como persona y como profesional.

Lic. Horacio Plata Suárez, Lic. Jorge Martínez Reding García, C. P. Daniel Ríos Montaña, Alfredo Olvera Granados, C. P. Fernando Arriola del Moral, Lic. Francisco Mireles, Samuel Braham, Lic. Antonio Montalvo Calderín, Lic. Hector Barajas, Lic. Roberto Rodríguez, C. P. Miguel Diego Sandoval, Federico Varela, DR. Gerardo de la Sierra Cuspinera, Lic. Roberto Barriga Gómez, Lic. Juan José Martínez González, Lic. Daniel Alejo González Flores, Marco Lic. Antonio Márquez Macías, MTRA. Adriana Suárez Linares, Luis Becerra Díaz, Edgar Hernández Franco, Lic. José Beltrán Solares, Lic. Luis Roberto Cantón Salinas, Lic. Magali Hernández, Lic. Tomás Cortés Samperio, Lic. Ivonne Zamorategui Berber, DR. Alfredo Cid García.

También a quienes con su trabajo y dedicación han colaborado conmigo en distintos tiempos y áreas gubernamentales.

Por su paciencia y esmero, a **Ma. Elena Hernández Santillán y Gabriela Rodríguez Salazar**, trabajo concluido.

A mi Asesor de Tesina.

Lic. Arturo Hernández Magallón, porque su conducción permitió arribar a buen puerto. Por siempre en deuda contigo.

A los maestros **Lic. Andrés Montiel Hernández, Lic. Noé López González, MTRO. Carlos Francisco Aves Cubas, Lic. Arturo Hernández y Dr. David Rodríguez**, porque sus observaciones permitieron presentar un mejor trabajo.

A mis compañeros de la **1ª. Generación de Ciencias Políticas y Administración Pública**, de la entonces ENEP. Acatlán, UNAM.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y RECURSOS HUMANOS.....	7
1.1 EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	7
1.1.1 Definición de Estado.....	7
1.1.2 Definición de Gobierno.....	11
1.1.3 Definición de Administración Pública y su objeto de estudio.....	12
1.1.4 La Administración Pública ¿Es una ciencia?.....	16
1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UNA REVISIÓN HISTÓRICA.....	21
1.2.1 ¿Qué es la Administración de los Recursos Humanos?.....	22
1.2.2 De los espejos de príncipes a la gerencia pública.....	24
2 LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL (PGJDF).....	32
2.1 HISTORIA Y DESARROLLO.....	32
2.2 ESTADO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PGJDF 2000-2006.....	37
2.2.1 Tipos de personal en la PGJDF.....	38
• Personal de Estructura.....	40
• Personal Sustantivo.....	42
• Personal Administrativo.....	44
2.2.2 El Sistema Servicio Civil de Carrera.....	48
2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PGJDF.....	61
3 UN SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA PGJDF.....	67
3.1 UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	67
3.2 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	70
3.3 ALCANCES DEL SISTEMA.....	73
3.4 SELECCIÓN DE DATOS A CONSIDERAR.....	74
3.5 ÁREAS RESPONSABLES DE PROCESAR DATOS Y ALIMENTAR AL SISTEMA	76
3.6 CREACIÓN DE LA BASE DE DATOS DEL SISTEMA.....	79
3.7 POLÍTICAS DE SEGURIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN.....	80
3.8 FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA.....	81
3.9 BENEFICIOS PARA LA INSTITUCIÓN.....	91
CONCLUSIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	97
DOCUMENTOS OFICIALES CONSULTADOS.....	99

INTRODUCCIÓN

La historia de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, inicia desde el siglo XIX cuando la Ley Orgánica de los Tribunales del Distrito Federal y Territorios de la Baja California, de 1880, definió como auxiliar de la administración de justicia al Ministerio Público y estableció la figura de Procurador de Justicia, creando uno para el Distrito Federal y otro para el Partido Sur de Baja California.

En la Constitución Política de nuestro país de 1917, se establece en su artículo 73, fracción VI, base 5ª, que el Ministerio Público estará a cargo de un Procurador General que residirá en la ciudad de México. En 1971 se emite la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y Territorios Federales, la cual se modifica en 1974, a raíz de que Baja California Sur y Quintana Roo dejan de ser Territorios y pasan a ser estados.

La transformación de Departamento del Distrito Federal a Gobierno en 1997, no modifica los ordenamientos que determinan la organización, competencia y normas de funcionamiento de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, en virtud de que su Ley Orgánica de abril de 1996, así como el Reglamento de esta Ley de 1998, prevén el cumplimiento de los artículos 21 y 122 de la Constitución Política de México, en el sentido de que su Titular es el representante del Ministerio Público en el Distrito Federal y por lo tanto le compete investigar y perseguir los delitos en materia común.

A partir de entonces al interior de la Procuraduría, normativa y funcionalmente, se generan cambios muy importantes, que se citan particularmente en el capítulo II de este trabajo, destacando su composición orgánica, el establecimiento del servicio civil de carrera para el personal ministerial y sus auxiliares, así como de su reestructuración orgánico-administrativa en septiembre de 2001. Introducción

Es de destacar que las actividades de la Institución han tenido variaciones, debido al marco normativo impuesto por las autoridades centrales del Gobierno del Distrito

Federal, tales como la ley de austeridad, el decreto de presupuesto de egresos y otras, como la Circular Uno, que estipulan medidas de racionalidad en el manejo de los recursos y en consecuencia el control de las plazas autorizadas para esta Procuraduría, por lo que la cantidad de personal tiende a disminuir conforme pasan los años, motivo que provoca tensiones dentro de la dependencia en razón de la insuficiencia de recursos humanos en cada una de las Unidades Administrativas que la conforman.

La Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y particularmente su Reglamento, mencionan las Unidades que la integran, enunciando sus atribuciones y facultades. Por su parte, el Dictamen 168/2001 de reestructuración orgánica de septiembre de 2001, presenta la estructura de cada una de las 59 Unidades Administrativas que la conforman, detallando tanto sus puestos, desde el de Procurador General de Justicia, hasta el de Enlace, que es el de menor jerarquía, como la adscripción en las áreas de acuerdo al dictamen citado.

Según lo descrito, debiera observarse una distribución del personal basado en el dictamen, lo cual no es del todo cierto porque ocurre, sobre todo con los puestos de Enlace, que muchos se encuentran ubicados en Unidades Administrativas distintas a las de su adscripción autorizada, propiciando distorsiones funcionales en muchas de esas Unidades, situación que no es exclusiva del personal de estructura, sino también del personal sustantivo y administrativo, y aunque parezca irónico, hay áreas donde la cantidad de personal es superior a la realmente necesaria, desaprovechando y desperdiciando recursos humanos.

Lo anterior no ha sido corregido por la Dirección General de Recursos Humanos, a pesar de conocer dónde y cuántas personas deben adscribirse en cada Unidad, en virtud de que conoce las plazas y la adscripción dictaminada de ellas. Introducción

Es indudable que la responsabilidad absoluta de la administración de personal está en la Dirección General de Recursos Humanos, por lo que no es un exceso

mencionar que ésta debiera establecer, cumplir y hacer cumplir procesos que se encaminen hacia la finalidad de lograr una administración del personal racional y funcionalmente satisfactoria, lo que pareciera ser que no está sucediendo, ya que esa Dirección General carece de un sistema integral de recursos humanos que le conduzca a hacer congruentes las distintas acciones y actividades de las Direcciones de Área que la componen, y que propicie la interrelación y comunicación de los procesos que ejecuta cada una y su conexión con las Unidades Administrativas.

Un ejemplo, entre otras, de las inconsistencias detectadas, es la del registro de antigüedad en el servicio de los trabajadores que reingresan, o fueron reinstalados, de quienes en los controles aparece como fecha de ingreso la de reingreso o reinstalación y no la correspondiente a cuando entró realmente a la Procuraduría, por lo que el trabajador debe gestionar lo pertinente para corregir los registros.

La falta de coordinación y comunicación de la Dirección General de Recursos Humanos con otras Unidades es otro ejemplo de las inconsistencias, ya que mientras el Instituto de Formación Profesional, emite una convocatoria para concurso de ingreso y ocupar un número determinado de plazas, la cantidad que se encuentran registradas en la Dirección General de Recursos Humanos como realmente vacantes, es menor a las convocadas.

Por otro lado, es de destacar que la cantidad de trabajadores que en el año 2000 prestaban sus servicios a la Procuraduría, fueron disminuyendo hasta 2006, pasando de 15,567 a 14,535, reflejando una baja de cerca de 1,000 plazas-personas, lo que muestra una de las razones de la insuficiencia de recursos humanos en las Unidades, que conjugado con las deficiencias en la administración de personal, impactan negativamente los fines, programas y actividades de procuración de justicia de esta Institución.

Introducción

La problemática descrita en materia de administración del personal de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, tiene que ver con fallas en la

comunicación, intercambio de información, entre las Direcciones de Área que dependen de la Dirección General de Recursos Humanos, en virtud de que cada una de ellas procesa y controla su información para llevar a cabo las funciones que les son propias, omitiendo alimentarse entre sí, tendiente a concluir los procesos correspondientes, lo cual demuestra la presencia de procesos aislados, interrumpidos e incompletos, generando parcialidad, duplicidad u omisión de funciones.

Tiene que ver también con inconsistencias en la información en materia de incidencias relacionadas con el registro de asistencia laboral diaria de todo el personal de la Procuraduría, provocando desorden e insuficiencias en el control de la asistencia a los centros de trabajo. Si aunado a ello, se considera que todavía hay carencias o insuficiencias de equipo informático e incluso de desarrollo de sistemas para ejecutar las funciones de manera automatizada, se desprende la persistencia de procesos manuales en la administración de los recursos humanos, generando inconsistencias, falta de oportunidad en la rendición de informes, decisiones erróneas y parcialidad en los datos con que se cuenta.

Por lo anterior, la Tesina tiene como objetivo general proponer la creación y desarrollo de un Sistema Integral de Recursos Humanos en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, que esté sustentado en el control de datos e información oportuna, a efecto de dar certidumbre y funcionalidad Institucional, cuyas características de agilidad y veracidad incidan desde la planeación hasta el control de las gestiones implícitas de la administración de personal de la Procuraduría, contribuyendo a subsanar deficiencias, fallas, inconsistencias e incongruencias.

El Sistema Integral de Recursos Humanos, tiene como fundamento el control de la información, a partir de lo cual se podrán interrelacionar las gestiones, acciones, actividades, movimientos, tareas, programas, que lleven a la consolidación de los procesos de la administración del personal, beneficiando el entorno Institucional. Para esos efectos, el capítulo 2 tiene como objetivo específico realizar la descripción

y análisis tanto del estado y administración de los recursos humanos de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y, en el capítulo 3 el objetivo específico se concreta en la elaboración y presentación de la propuesta de creación del Sistema Integral de Recursos Humanos de la dependencia, a efecto de mejorar el manejo del capital humano de esta Institución.

En el contenido del documento se utilizan indistintamente los términos administración de recursos humanos y administración de personal, ya que de los autores consultados no diferencian sustancialmente a ambos conceptos, sin embargo, se participa de lo expresado por Idalberto Chiavenato respecto que es más pertinente hablar de administración de personal, orientado hacia la administración con las personas y no a las personas, como si fuesen un recurso más de la organización, aunque se estima que no afecta el fondo de esta Tesina.

De acuerdo a lo planteado, se ha decidido seguir un método deductivo, que conduzca a un proceso de análisis partiendo de un marco de referencia general, para llegar a proposiciones particulares, profundizando en la investigación a través de la descripción de la realidad encontrada, estructura, datos, procesos y otros aspectos que cotidianamente se encuentran en la administración del personal.

Por lo mencionado, cabe referir que hasta el 4 de diciembre de 1997 el Distrito Federal era un Departamento Administrativo y formaba parte de la Administración Pública Federal y que su Titular dependía directamente del Ejecutivo Federal, lo cual cambia a partir del 5 de diciembre de ese año, cuando toma posesión un Jefe de Gobierno del Distrito Federal electo en julio del mismo año. La Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal pasa a ser parte de la Administración Pública del Distrito Federal, adecuando internamente su estructura orgánica en la que se incluye la Dirección General de Recursos Humanos, que formalmente sería la responsable de crear el Sistema Integral de Recursos Humanos.

El período de este estudio comprende los años 2000 a 2006, cuyo Procurador fue el segundo, una vez que ocurre el cambio citado en el párrafo anterior; lapso en el que el Procurador dura en su encargo los seis años completos, lo cual le permitió imprimir y concretar medidas normativas jurídicas y administrativas que se habían aprobado entre 1998 y el año 2000, tales como establecer el servicio civil de carrera para el personal sustantivo. Cabe mencionar que por considerarlo de interés, algunos datos de personal han sido actualizados al año 2008, sin afectar el fondo de este trabajo.

1.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y RECURSOS HUMANOS.

1.1 EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Se estimó necesario encontrar la ubicación en la que se encuentra la Administración Pública en el contexto teórico.

En referencia a la Administración Pública, se ha creído conveniente revisar el significado del Estado, su definición y la relación entre ambos, lo que necesariamente lleva al concepto de Gobierno, su definición y sus conexiones de tal manera que a la Administración Pública se coloque en el contexto social que le corresponde, ya que no es posible entenderla si no se visualiza en conjunto con el Estado y Gobierno.

Se señala cuál es su objeto de estudio, lo cual permitirá discernir acerca de si la Administración Pública debe tener el rango de ciencia, aunque esto es un tema que los expertos mantienen en viva discusión, por lo cual no será una tarea sencilla, pero se hará un acercamiento al estado que guarda dicho asunto, sin olvidar que la discusión está enmarcada en posiciones filosóficas, técnicas, políticas, defendidas por corrientes, escuelas o tendencias políticas diversas.

1.1.1 Definición de Estado

Es tradición citar que el Estado es la organización que está por encima de la sociedad para regular sus actividades; la teoría marxista señala que el Estado no ha existido siempre, por ejemplo en la sociedad primitiva, sino que hace su aparición cuando la sociedad se divide en clases sociales, es decir, a partir del esclavismo, se fortalece en el feudalismo y con características modernas en el capitalismo.

En la sociedad primitiva existió la familia patriarcal, el clan y los gens, los pobladores vivían en pequeños núcleos familiares y se hallaban en la etapa más baja del desarrollo, en condiciones cercanas al salvajismo. Predominaba la costumbre, la

autoridad, el respeto, el poder de los ancianos del clan, no había un cuerpo de personas que se dedicaran a aprobar o desaprobado lo que los demás debían hacer o dejar de hacer de manera impositiva. La disciplina y organización del trabajo se manejaba por la fuerza de la tradición, la población se guiaba por la costumbre y mandato de quienes tenían mayor experiencia en la vida, los hombres de mayor edad, a quienes se les reconocía sabiduría y talento para encausar al grupo.

En el curso del tiempo surge la sociedad esclavista, cuya característica sobresaliente es que los esclavistas no solo se adueñan del trabajo de los esclavos, sino que éstos mismos son de su propiedad. Los esclavos carecían de cualquier derecho, ya que se consideraban una mercancía que podía ser adquirida por quienes tenían los recursos suficientes y que les ocupaban para desempeñar los trabajos más pesados y que una vez explotados podían ser vendidos a otros dueños.

Las costumbres, tradiciones, formas de convivencia y demás actividades de la época primitiva fueron rebasadas por esta nueva forma de dominación, que se fue instalando y extendiendo por buena parte del continente europeo, llegando incluso a las colonias americanas, donde se reproduce esta forma de comercialización de esclavos.

De acuerdo con lo que menciona la teoría marxista, es en ese período cuando aparece el Estado, cuando la sociedad se divide en clases, es decir, aparece el aparato que se coloca al margen de la sociedad, consistente en un grupo de personas dedicadas a organizar y dirigir las actividades sociales con la característica fundamental que se apropia de los medios coercitivos para lograr que la sociedad y particularmente los dominados, observen las medidas determinadas por los gobernantes, estableciendo los soportes jurídico y policiaco militar, que le proporcionan fuerza legal y física para imponer las disposiciones correspondientes.

Posteriormente, en el feudalismo, se da vida a las libertades individuales, en provecho de los señores feudales quienes disponen de mayor posibilidad de uso de la

fuerza de trabajo de los hombres libres, a quienes el señor feudal les asignaba cierta cantidad de tierra, la cual trabajaban algunos días para ellos y el resto para el terrateniente.

En esta etapa predominaba la monarquía, pero también había repúblicas, cuyas actividades de las clases sociales se encontraban reguladas por la acción del Estado, cuyos métodos de coerción le permitían permanentemente dirigir la sociedad, por ello los intentos de sublevación de los siervos contra sus señores feudales no prosperaron, en razón de la represión ejercida por medio de la fuerza del Estado, tal como sucedió en Alemania y en Rusia **(1)**.

El desarrollo del comercio, la extensión e intensidad del intercambio de mercancías, condujeron a la formación de una nueva clase, la capitalista o burguesía, en contraposición con el proletariado. Esto se da a finales de la edad media, cuando, entre otros hechos importantes, ocurre el descubrimiento de América, provocando el despliegue enorme del comercio mundial, así como la circulación intensa de los metales preciosos, favoreciendo la acumulación de riqueza para algunos.

El Estado ahora se compromete a observar la libertad e igualdad de todos, porque la ley así lo prevé, pero además protege la propiedad privada, donde el comercio, la fábrica, la industria, cuentan con la seguridad para los dueños en su persona y en su patrimonio, mientras que los obreros únicamente cuentan con sus propios medios para subsistir. El Estado entonces no sólo juega un papel de protector de la clase dominante, sino además debe ser el regulador de la vida social para conservar la estabilidad dentro de las relaciones comunes y diarias de las clases existentes.

Así lo considera Hermann Heller al mencionar que el Estado no sólo es un instrumento de expoliación económica como representante de la clase dominante, sino que debe dársele el papel de mediador de modo regular desde que existe Estado Moderno, agregando que la función del Estado consiste en la organización y activación autónoma de la cooperación social territorial, fundado en la necesidad

histórica de un status vivendi común que armonice todas las oposiciones de intereses dentro de una zona geográfica...” (2).

Es complicado formular una definición genérica de Estado, porque en ello intervienen posiciones de todo tipo, incluidas las ideológicas, que por supuesto presentan interpretaciones diversas, como aquellas que tratan al Estado como un ente estrictamente jurídico y cuya versión se encamina hacia la estructura normativa y regulatoria del Estado, de lo que Hans Kelsen en su obra Teoría General del Derecho y del Estado dice que “La definición de “Estado” resulta muy difícil, dada la multiplicidad de objetos que el término comúnmente designa”... afirmando que la situación se vuelve más sencilla cuando el Estado es discutido desde el punto de vista puramente jurídico, refiriéndose que “El Estado es la comunidad creada, por un orden jurídico nacional (en contraposición al internacional)”... “El Estado como persona jurídica es la personificación de dicha comunidad o el orden jurídico nacional que la constituye.” (3).

Por su parte el autor Karl W. Deutsch menciona que el “Estado es una maquinaria organizada para la elaboración y ejecución de decisiones políticas y para la imposición de leyes y reglas de un gobierno. Sus apéndices materiales no sólo incluyen a los funcionarios y los edificios de oficinas sino también soldados, policías y cárceles”,... donde... de acuerdo con la teoría clásica liberal y marxista la función de imposición era la esencia del Estado y todo lo demás se consideraba periférico”, lo cual resulta una característica fundamental del Estado, acerca del derecho legítimo de utilizar la fuerza, como una facultad exclusiva y legítima. (4).

De esta manera se puede concluir que el Estado, en una sociedad capitalista, como la predominante actualmente, tiene la función fundamental de mantener la situación de las actuales relaciones sociales, bajo un esquema de convivencia regulada por los instrumentos que emanan del derecho, a partir de los cuales se regula y concilian los intereses diversos entre las clases sociales, gozando de la legitimidad para disponer del uso de la fuerza coercitiva si así fuera necesario.

1.1.2 Definición de Gobierno.

Ralph Miliband expone que “El término estado designa a cierto número de instituciones particulares que, en su conjunto constituyen su realidad y ejercen influencia unas en otras en calidad de partes de aquello a lo que podemos llamar sistema de Estado,” identificando al gobierno como una de tales partes, afirmando que existe similitud en el uso común de los términos que con frecuencia se confunden, por lo mismo en ocasiones se utilizan como sinónimos. **(5).**

Esto sucede porque normalmente el gobierno es el que habla a nombre del Estado, cuya característica fundamental es la de contar con el monopolio del uso legítimo de la fuerza física dentro de un determinado territorio, que en realidad es aplicado por el gobierno y cuyos miembros se encuentran investidos del poder de Estado. Es el gobierno quien hace observar obediencia a las disposiciones que regulan a la sociedad y que dan el equilibrio y armonía a su convivencia. Siendo el vocero y representante “visible” del Estado, es responsable de decidir qué hacer en todos los campos sociales, así como de sus consecuencias y resultados.

Karl. W. Deutsch, en la obra referida, menciona que la política se encamina hacia la toma de decisiones y que esto es lo fundamental en el gobierno, relacionándolo con el arte de la dirección y autodirección de grandes comunidades humanas, refiriendo que “los griegos empleaban la palabra kybernetes para designar al conductor o timonel de un barco “ y que gobierno y gobernar vienen de ese antecedente. Esa similitud entre dirigir y gobernar ha sido reconocida desde la antigüedad, cuando en distintos ejemplos se manejaba la designación de quien sería el apropiado para manejar el timón del barco. El timonel siempre ha sido una imagen destacada por sobre el resto de los comunes, de esa manera el gobierno, como director de los asuntos de un país debe tener el control social, conocer la situación y estado que guardan los distintos asuntos del país, los límites y las oportunidades y cuáles son los resultados que desea obtener. **(6).**

En la práctica el gobierno establece las políticas y lineamientos generales a observar por los actores sociales, en todas las materias de interés público y por ello debe emitir reglas de acción, fijando los límites, previendo los alcances y riesgos que conlleva su observancia.

Al gobierno le corresponde tomar las decisiones, como representante no sólo del Estado, sino además desempeñarse conforme a las atribuciones del Poder Ejecutivo, que en el caso de México le corresponde al Presidente de la República, quien es el Jefe del Estado y de Gobierno.

1.1.3 Definición de Administración Pública y su objeto de estudio.

La Administración Pública tiene dos connotaciones fundamentales, como objeto de estudio y la que corresponde al estudio del objeto.

En el primero de esos aspectos, referimos al hecho, es decir, a las relaciones sociales concretas plasmadas en la acción gubernamental y en el segundo, a la idea, es decir, la sistematización y explicación de las categorías y conceptos que brotan de esas relaciones, sin embargo, con frecuencia se genera la confusión en su trato como objeto y por otro como estudio, como materia o como disciplina.

En realidad definir a la Administración Pública lleva a tomar un criterio generalmente aceptado, sin que tenga valor absoluto, porque como sucede en otras materias sociales, su definición puede ser tan amplia e incluso contradictoria, en algún momento, por lo cual se ha convenido ofrecer algunas de ellas expuestas por conocidos tratadistas, a efecto de presentar un panorama extenso relativo a la materia que nos ocupa.

Carlos Juan Bonnín dice “definiré pues a la administración pública: es una potencia que arregla, corrige y mejora todo cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas”, mientras que el destacado profesor alemán Lorenzo Von Stein, , en su obra “La Teoría de la Administración”, publicada en 1865,

afirma que “esta actividad del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama administración del Estado”. **(7)**.

Carlos Marx respecto a la Administración Pública menciona que”en última instancia todos los estados buscan la causa de las deficiencias accidentales o intencionales de la administración ¿por qué? Precisamente porque la administración es la actividad organizadora del Estado”. Esto es que ...”El Estado y la organización de la sociedad no son, desde el punto de vista político, dos cosas diferentes. El Estado es la organización de la sociedad”. **(8)**.

Woodrow Wilson señala que “La administración es la parte más obvia del gobierno; es este mismo en acción; es el aspecto más visible del gobierno, el ejecutivo, el operativo; y es, por supuesto, tan antigua como él mismo” **(9)**.

No es posible omitir a Max Weber, quien particularmente en su obra *Economía y Sociedad*, presenta lo que a decir de los expertos, sigue siendo la exposición más completa del fenómeno social que es la burocracia, citando que ...”se caracteriza frente a otros vínculos históricos del orden de la vida nacional moderna por su inevitabilidad mucho mayor; no existe ejemplo histórico conocido alguno de que allí donde se entronizó por completo- en China, Egipto y en forma no tan consecuente en el Imperio romano decadente y en Bizancio- volviera a desaparecer, como no sea con el hundimiento total de la civilización que la sustentara” **(10)**, por lo tanto, la burocracia significa una necesidad absoluta de la sociedad, al grado que no puede subsistir sin cuadros administrativos, siendo la burocratización un proceso de la evolución histórica que hoy caracteriza al mundo moderno.

En el ámbito latinoamericano, los estudiosos de la Administración Pública se han dado a la tarea de proponer sus propias definiciones, como Pedro Muñoz Amato quien menciona que “en sus sentido más amplio la administración pública es el gobierno, es decir, todo el conjunto de conducta humana que determina como se

distribuye y ejerce la autoridad política.”, y continúa diciendo que “ la administración pública se refiere al poder ejecutivo, de modo que la fase administrativa del gobierno supone los aspectos más específicos del gobierno y, en lugar de comprender los temas generales del Estado, entraña los problemas de planificación, organización, personal, dirección, finanzas, métodos de trabajo y otras materias afines, El mismo autor refiere que “la administración pública es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de la conducta, para la realización de los fines del sistema político.”

Wilburg Jiménez Castro, en su obra *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, menciona que “administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.” **(11)**.

Las definiciones anteriores, desprenden que desde la aparición de la ciencia de la administración, la Administración Pública, tiene como objeto de estudio a si misma, como el agente activo del Estado, quien lleva a cabo las actividades reconocidas por éste como de interés público, que le dan fortaleza y continuidad en el curso de los tiempos, porque no se debe olvidar que la Administración Pública, como práctica cotidiana, se coloca siempre junto a la creación, crecimiento y consolidación del Estado, en el espacio de una nación concreta.

En el siglo XX se pretendió hacer un símil entre Administración Pública y administración privada, tratando de hacerlas coincidir forzosamente, como si la primera fuese una serie de técnicas, o un conjunto de etapas a seguir para la consecución de sus logros, limitándola al estricto cumplimiento de las mismas, comúnmente conocidas como el POSDCORB (planeación, organización, staffing, (administración de personal), dirección, coordinación, reporting (información) y budgeting (presupuesto), olvidando que la administración privada tiene un objeto

particular que es la interiorización de la empresa y sus mecanismos de formación y desarrollo, mientras que la administración pública tiene como objeto la funcionalidad de la sociedad, su lugar en el Estado y sus relaciones con otras instituciones. **(12)**.

El objeto de estudio de la Administración Pública, se ha construido a lo largo de las primeras civilizaciones, cuya huella perdura hasta nuestros días, reflejando el esfuerzo para consolidar las diversas formas que adoptaron como polis, ciudades – estados, imperios, reinados y como estados nación.

“No es obra de la casualidad, sino que el estudio del objeto de la administración pública tiene un carácter histórico al igual que la propia evolución del Estado. El estudio de la administración pública estaba prácticamente olvidado, o se efectuaba circunstancialmente: por ello, hoy en día la administración pública no puede ser entendida como “una nueva tarea, sino como un nuevo interés en un viejo objeto al que nuevas técnicas que han sido desarrolladas en poco tiempo, pudieron ser aplicadas.” **(13)**.

La Administración Pública, como objeto de estudio, como actividad humana, objeto y fenómeno real, es tan ancestral como la aparición de las primeras civilizaciones que dejaron huella en la historia de la humanidad, por lo que si bien es cierta la dificultad para encontrar sus antecedentes remotos con exactitud, se pueden rescatar las características genéricas de lo que llamamos Administración Pública, particularmente en Egipto, Roma, China e India, desde hace cinco mil años, de lo cual se hace referencia en el punto 1.2.2.

De acuerdo a lo referido, el objeto de la Administración Pública siempre está en relación con las actividades gubernamentales que el Estado reconoce como de su interés y por ello las lleva a cabo por sí, o a través de terceras personas pero a su nombre.

La Administración Pública es entonces operadora del gobierno y en consecuencia sus actividades se circunscriben en lo político, por lo tanto que es a la vez una organización ejecutora de las decisiones de gobierno, también es una entidad que forma parte de esa esfera de lo político que coadyuva a la toma de decisiones, aun a pesar de que quisiera mantenerse como una estructura neutral ajena a esos factores decisorios de gobierno.

Conforme a lo mencionado, la Administración Pública es el factor de unión entre la sociedad y el Estado, ya que ambos pese a estar relacionados mantienen una autonomía específica, en razón de que el Estado es el resultado de la división de clases sociales y por consecuencia debe establecer las condiciones legítimas para preservar el dominio de una de ellas, por lo que la administración pública se convierte en la acción del Estado, como el puente de comunicación natural y funcional entre las clases sociales, por ello se dice que la administración pública es el vínculo entre el Estado político y la sociedad civil, y que comienza donde termina el Estado y termina donde empieza la sociedad, lo que le compromete a funcionar cabalmente en la multiplicidad de campos sociales, porque con independencia de su característica administrativa no se puede desligar de su perfil político y por lo tanto debe acometer tareas particularmente de atención a las demandas ciudadanas. **(14).**

1.1.4 La Administración Pública. ¿Es una ciencia?

El autor Juan José Sánchez dice que la ciencia de la administración es una de las ciencias más antiguas, puesto que nace al iniciar el siglo XVIII, cuando los soberanos de Prusia establecieron las primeras cátedras de enseñanzas científicas de los quehaceres administrativos para los servidores del Estado, afirmando que la administración pública como ciencia nace el siglo XIX. **(15).**

En este mismo sentido, se expresa que “antes de Bonnin no hubo ciencia de la administración, en la acepción moderna del término, respecto de lo cual el editor de la obra “Compendio de los Principios de Administración”, afirma que hizo un servicio “a la humanidad en el arte de gobernar”, ya que la administración se consideraba

solamente como una “serie de usos o reglas recibidas y consagradas”, nunca una ciencia. **(16).**

“La administración pública se encontraba en una etapa temprana de desarrollo cuando Luther Gulik (1937) propuso una ciencia de la administración. Su exhortación se convirtió en una fuente de controversia acalorada y continua (Dahl 1947; Simon 1947), centrada en la concepción positivista y otras concepciones de la metodología de investigación apropiada.” **(17).**

La controversia acerca de la científicidad de la Administración Pública ha sido de mayor relevancia, así se puede desprender de lo que expone José R. Castelazo, al mencionar que “ 1.- La administración pública es la organización gubernamental y básicamente su rama ejecutiva. Es la estructura del gobierno y el conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que la integran, es decir, el conjunto de instituciones, personas y recursos que conforman la administración gubernamental. 2.- Cumple la función de ejercer, ejecutar el programa político a través de los procesos de planeación, programación, coordinación, ejecución evaluación y control administrativo. 3.- Es una técnica o arte que primordialmente consiste en saber distinguir, entre la información disponible, lo que es útil para la toma de decisiones político administrativas y al mismo tiempo tomar estas oportunamente para implementarlas sin causar conflictos sociales o de intereses. 4.- Puede ser la teoría o el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos que se organizan de alguna manera para estudiar, analizar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en el gobierno de un país.” Agrega que si la Administración Pública es todo lo que antes se mencionó “siento que no es en sí misma una teoría o disciplina científica y mucho menos una ciencia autónoma, por lo que su relación no es con otras ciencias sociales, sino que, por el contrario, su estudio se nutre específicamente de las ciencias sociales”, tales como el derecho, la economía, la sociología y la ciencia política. **(18).**

Lo anterior es un ejemplo de las visiones contrarias a la de aceptar que la Administración Pública es una ciencia, a lo cual se puede agregar lo mencionado por

Robert Dahl, respecto que ninguna ciencia de la Administración Pública es posible a menos que “1.- Se aclare el lugar que han de ocupar los lugares normativos 2.- Sea mejor entendido la naturaleza del hombre en el área de la administración pública y sea más predecible su conducta 3.- Haya un cuerpo de estudio comparativo del que sea posible descubrir principios y generalizaciones que trasciendan las fronteras nacionales y las experiencias históricas peculiares” **(19)**.

Marshall Dimock tuvo interés por presentar una orientación más precisa a través de su redefinición de objetivos y técnicas, considerando que la inseguridad acerca de los objetivos, campo de acción y métodos aceptados como eficaces por la administración pública, no aporta bases satisfactorias, por lo que propone concertar acuerdos basados en el análisis y síntesis de los enfoques más representativos de la Administración Pública, para lo cual sugiere examinar diversos puntos de vista como el enfoque de derecho público de Goodnow y su distinción entre política y administración; el análisis de Woodrow Wilson al definir la administración con base en sus fines, esto es, la realización de los objetivos generales del Estado; la interpretación de los principios hecha por Willoughby y su distinción entre los poderes administrativos y ejecutivos; el énfasis de Leonard D. White acerca de la dirección y la analogía con la administración de negocios; la confianza británica en el método filosófico histórico; la adhesión europea al Derecho Público; las técnicas de Estación de Servicio que resultan de los estudios realizados por agencias consultoras y el enfoque relativista funcional como síntesis posible.

Lo anterior, sin embargo, no significa que ello permita afirmar que la Administración Pública es una ciencia, por lo cual dice que “no es conveniente aceptar de inmediato cualquier opinión que intente referirse a la administración pública como una entidad autónoma y autosuficiente” **(20)**.

A la fecha se cumple más de un siglo del origen de la Administración Pública moderna, a partir de la obra de Woodrow Wilson en 1887 y dentro de ese proceso de formación histórica y teórica, como parte del pasado todavía existen “nudos históricos” que no le han permitido consolidarse como campo de estudio. Tales nudos son el epistemológico, el científico, el multidisciplinario, el jurídico, el político y el administrativo.

En lo particular el nudo científico, acerca de si la Administración Pública es un arte, una técnica, filosofía o ciencia, Luther Gulick menciona que “Actualmente es más un arte que una ciencia; de hecho hay quien afirma dogmáticamente que no puede ser otra cosa. Los que así opinan no recuerdan que la metalurgia, por ejemplo, era un arte varios siglos antes de llegar a una ciencia varios factores influyeron en la conquista del mundo natural por las ciencias exactas, y puede confiarse en la posibilidad de controlar y conocer el mundo de los asuntos humanos de una manera científica”

Leonard D. White afirma que “como la administración indudablemente es en parte un arte, seguirán ocupando un lugar importante escritos científicos. Pero puede ir convirtiéndose progresivamente en una ciencia, o por lo menos en una ciencia limitada por diferencias culturales, logro muy de desear, ya que las proposiciones de una ciencia administrativa van más allá del alcance del sentido común”

Dimock menciona que la administración pública es una filosofía que tiene como principio servir al hombre, señalando que su tesis es que la Administración Pública es más que respuestas eruditas y técnicas, no es ni siquiera una ciencia y que jamás debiera convertirse en un método rígido e invariable. Es más que un arte, es una filosofía.

A la Administración Pública se le niega la calidad de ciencia en razón de su propia naturaleza humana cambiante y por ende no puede reducirse a leyes de validez universal, esto significa que los factores que inciden en ella están condicionados por

complejidades cuantitativa y cualitativamente variables, donde los hechos son únicos e irrepetibles.

En base a esto se establece que, si se puede usar correctamente el término ciencia para aplicarlo a un cuerpo exacto de conocimientos y trabajar y practicar con base en él como pronóstico, y si así se acepta, se puede hablar entonces apropiada y convenientemente de una ciencia de la administración.

En virtud de que la polémica continúa, Waldo señala que tal discusión refleja la opinión general de que la administración pública tiene importantes aspectos de ciencia y arte conjuntamente, sin embargo también refleja el ánimo de soslayar los problemas de definición, encaminándose hacia la conciliación de resultados cediendo hacia ambas “corrientes” y prosiguiendo con el estudio y práctica de la administración pública.

Por lo anterior, sigue diciendo Waldo, puede decirse que como “objeto de estudio, la administración pública es un arte debido a que permite conjugar esfuerzos para la realización de una complejidad de actividades públicas, pero que por su continuo desarrollo de su estudio puede considerarse como campo del saber científico” (21).

La Administración Pública presenta dos grandes campos para su análisis, mencionados al principio; uno como realidad concreta y otro como parte teórica, de lo cual se explica por qué la dificultad para considerarla una ciencia, ya que en particular en la parte teórica se le discute su objeto de estudio, que sería a si misma como parte integrante del Estado, por lo que se afirma que se encuentra en gestación lista para ser estudiada y reconstruida a la luz de una problemática teórica específica, debiendo vencer obstáculos epistemológicos y forjar los instrumentos de análisis correspondientes.

1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UNA REVISIÓN HISTÓRICA.

Acerca de la administración de recursos humanos, si bien no se conoce con precisión cuándo aparece, sí se puede mencionar que no surgió repentinamente y que está estrechamente relacionada con el nacimiento y operación de las organizaciones y su evolución.

Antes de la Revolución Industrial las grandes organizaciones tuvieron que ver con la Iglesia, particularmente católica, con el gobierno y sus despliegues militares. Más bien se encontraban organizaciones pequeñas cuyos alcances tenían que ver con satisfactores inmediatos.

La Revolución citada modifica la naturaleza del trabajo requiriendo cada vez más una cantidad adicional de personas para realizar y atender tareas específicas, destacándose las fábricas inglesas y norteamericanas por su mecanización y automatización, apareciendo simultáneamente algunos problemas con los trabajadores, en virtud de las condiciones de salud e higiene en que debían cumplir con lo encomendado, por lo que algunas compañías reaccionan ante los problemas humanos provocados por la industrialización y crean el puesto de secretario de beneficencia, a efecto de satisfacer las necesidades de los obreros y evitar que se creen sindicatos.

Surgen así las ayudas para atención médica, vivienda y educación y con ello antes de 1900 se crean las primeras áreas especializadas en recursos humanos., cuya función era totalmente distinta a la de los directivos o gerentes operacionales. A principios del siglo XX a dichas áreas se les guía hacia el estudio sistemático y científico del trabajo, tendiente a mejorar la eficiencia, siendo así como nacen los departamentos de personal, los cuales se encargaron de establecer los sueldos y salarios, de seleccionar y contratar a los trabajadores, de revisar las condiciones de trabajo, las negociaciones con los sindicatos y la satisfacción de otras necesidades de los empleados.

Durante la Primera Guerra Mundial, en las grandes organizaciones empresariales se formularon pruebas de selección para procurar que los nuevos trabajadores se adecuaran a los papeles a desempeñar.

La Gran Depresión generó desconfianza en las empresas privadas, como satisfactoras de las necesidades sociales, por lo que vuelven la mirada hacia el gobierno, el cual interviene proporcionando compensaciones de desempleo, seguro social, salarios mínimos y permítela libre asociación en sindicatos. **(22)**.

Con posterioridad y hasta la fecha, la administración de recursos humanos ha ido en aumento, en función del peso específico que han venido teniendo las personas integrantes de la organización, sea privada o pública, lo cual se ha acompañado de disposiciones legales y administrativas en beneficio de los trabajadores

1.2.1. ¿Qué es la Administración de los Recursos Humanos?

Como antes se dijo, la administración de recursos humanos surge como una consecuencia lógica del crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, además de que en algún momento se trató de contener los propósitos de sindicalización, denominándose entonces como departamento de relaciones industriales:

Su propósito fundamental consiste en encontrar el equilibrio entre los intereses de las personas y organizaciones para conciliar y disminuir los conflictos naturales, entre los objetivos individuales y los de las organizaciones, ya que en algún momento pareciera irreconciliables, por lo que las áreas de relaciones industriales trataron de conciliar capital y trabajo.

Alrededor de 1950, el concepto de relaciones industriales tiene un giro sobresaliente, ampliándose la visión acerca de lo que se consideraba como tal, generándose un nuevo término, que es el de Administración de Personal, lo que implicaba no

solamente evitar o disminuir los conflictos, sino adicionalmente administrar las personas conforme a la legislación vigente. Para la década de 1960 el concepto cambia nuevamente, apareciendo el de Administración de Recursos Humanos, en razón de que se veía a las personas como recursos indispensables para la organización, siendo los únicos con vida e inteligencia, inmersos en las organizaciones, para solventar los problemas que tuvieran las mismas. Esta concepción tiene la característica de considerar a las personas como recursos productivos y agentes pasivos, por lo tanto sus actividades debían planearse y controlarse de acuerdo a las necesidades de la organización.

Actualmente el concepto continúa vigente, sin embargo la tendencia es a no administrar personas ni recursos, sino a administrar con las personas, tomándolos como agentes activos, dotados no sólo de habilidades, sino de inteligencia y creatividad, por lo que se debe hablar de Administración de Personal, destacando la administración con las personas, como socios y no como parte de los recursos, donde la organización y las personas son igualmente fundamentales.

Este autor considera que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo coordinación y control de técnicas encaminadas a promover el desempeño eficiente del personal, por lo tanto debe lograr que las personas que colaboren en una organización den el máximo de sí mismas, con actitud positiva y favorable. **(23)**.

De ninguna manera se puede olvidar que, tratándose de personal en la administración pública, las condiciones son diferentes a la privada, en función de sus antecedentes y objetivos, que lleva a crear una visión mucho más amplia, como resultado de la complejidad y generalidad de sus acciones. Así fue percibido por el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración de Personal, que conformó el Gobierno de México para analizar la situación del personal del sector público, considerando como objetivo de la administración de personal “Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades

que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores “. **(24)**.

Se puede concluir entonces que la administración de personal es el proceso mediante el cual se planea el ingreso de una persona a la organización, a través del reclutamiento y selección, se integra a la misma de acuerdo a sus capacidades y habilidades, así como a las características y necesidades del puesto, se observan los derechos y prestaciones del trabajador y asimismo se aplican las sanciones, con fundamento a lo previsto por la normatividad laboral vigente. En esto último, no se omite señalar la importancia de conservar estables las relaciones laborales existentes.

1.2.2. De los Espejos de Príncipes a la Gerencia Pública.

Los árabes crearon Los Espejos de Príncipes, obras caracterizadas como político administrativas, dirigidas a soberanos, altos funcionarios y secretarios de la Cancillería, que tienen la finalidad de capacitarlos en el arte de la administración y de

la política, de tal manera que desempeñaran correctamente la función y cargo que les correspondía.

El fundador del género literario (adab), propio de esas obras, es Ibn Muqafa quien escribió la obra citada. Un escrito similar fue el de Noticias Esenciales de Ibn Autaiba (828-889), destinado a los funcionarios insuficientemente preparados en el ámbito de la administración. Agregado a ellos apareció el libro Los Cuatro Discursos de Arubi Samarqandi (escrito en 1161), que explica las artes relacionadas con la función administrativa, los cuales se añade la Trilogía EL Libro de Qabus de Kai Kaus (1082), el Libro de Gobierno de Nizam al Mulk (1092) y Consejos Para Reyes de Al Gazali (escrito entre 1058 y 1111), en cuyo contenido aparece un programa político para la formación integral del rey, la segunda es un notable tratado de administración

musulmana y la tercera una disertación filosófica sobre la política y la administración de los reyes.

En la historia de la Administración Pública, de manera significativa se encuentran algunos hechos relacionados con la administración de personal, reseñando los siguientes:

En China la dinastía Han (202 A. de C. a 219 D. de C. perfeccionaron los sistemas de exámenes para el servicio civil. En Israel, la Biblia habla de técnicas de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la época de Moisés. En el éxodo, pone en boca de Jethro, sabio sacerdote de Madian, algunos consejos para que Moisés, su yerno, pudiera administrar a su pueblo.

En Grecia, el diálogo de Sócrates con Nicomáquides ya considera a la administración como manejo de hombres fundamentalmente, tal como se desprende de lo siguiente: “Por tanto Nicomáquides, no desprecies los hombres capaces de administrar una casa, pues la conducción de los asuntos privados solamente difiere de los asuntos públicos en magnitud... pero lo que más ha de tenerse en cuenta es que ninguno de ellos puede ser dirigido sin hombres ... el hacer uso de los hombres no difiere en absoluto en naturaleza... y aquellos que saben cómo emplearlos conducen juiciosamente tanto los asuntos privados como los públicos”.

En Roma, después de la República y durante el Imperio de Augusto (25 A de C.) se estableció el servicio civil pagado, lo cual no ocurría, ya que se consideraba que el titular debía explotar sus propias fuentes de ingresos. En la Edad Media, apareció en el año 812 el “Capitulario de los Estados Imperiales de Carlo Magno , que describe los deberes de los funcionarios administrativos.

Alrededor del siglo XV se fundó una de las escuelas más reconocidas de Administración Pública, la Escuela de Palacio de Mahoma “El Conquistador”, cuyos

cursos han sido señalados como “ de los más formales, sistémicos y difíciles ideados para una carrera pública”. **(25)**.

En el Estado absolutista también existieron los Consejeros de Príncipes, quienes elaboraban memorias con análisis de la situación que prevalecía en el Estado, que eran únicamente accesibles a los soberanos, sin embargo Luis Von Seckerdoff (1626-1692), quien fue Consejero de Príncipes, con su obra Principado Alemán, permite que tales secretos puedan ser conocidos por los súbditos, lo cual será de utilidad para que posteriormente en el siglo XVIII el cameralismo se transforme en las Ciencias Camerales.

Es de destacar al cameralismo porque pusieron énfasis en la especialización de la función, cuidando la selección y entrenamiento de los subordinados para posiciones administrativas.

Ya hemos hablado de Bonnin como el creador de la ciencia de la administración, la ciencia de la administración pública, quien con sus Principios de la Administración Pública, sin lugar a dudas, establece los referentes para dar conocimientos y habilidades a quienes ocupan algún puesto dentro de la estructura administrativa pública, quienes tienen entonces los medios para desarrollar sus actividades, lo cual lo relaciona con la administración de recursos humanos, en la medida en que admite la necesidad de disponer de personas capaces y con alto sentido de servicio a la comunidad, cuya conducta sea intachable, garantizando honestidad y desinterés personal en su desempeño.

Lo anterior refleja que se fueron creando las condiciones para preparar, capacitar, a los recursos humanos al servicio de la administración pública, de lo cual Max Weber en su análisis extraordinario de la burocracia, refiere que tiene 6 Principios de Acción: La Especialización; Jerarquización; Formalización; Personal Operativo; Impersonalidad y Carrera Profesional, principios que relacionados con los tipos de autoridad, tradicional, carismática y racional o legítima, de las que particularmente

esta última es aceptada por los miembros de la organización por razón de que está basada en las normas y códigos creados al efecto, soportan la acción de los individuos reclutados y potenciales funcionarios públicos, quienes en su oportunidad forman parte de la administración burocrática y que deben contar con aptitudes y factores especiales que les permitan:

- a) realizar los cometidos que les confiere el cargo
- b) ubicarse en la escala jerárquica de la administración
- c) atender la competencia que le indica el cargo y la jerarquía
- d) aceptar las especificaciones de sus derechos y obligaciones reflejadas en un contrato
- e) recibir el nombramiento como miembro de la administración fundamentado sobre una calificación profesional
- f) ser retribuidos con sueldos fijos, graduados de menos a más, según la jerarquía, autoridad y responsabilidad del puesto.
- g) ejercer el puesto como única profesión
- h) tener la posibilidad de ejercer una carrera administrativa
- i) desempeñar sus puestos con estricta separación de la posesión de los medios materiales de administración y de la posible apropiación de los cargos mismos
- j) seguir una disciplina rigurosa ejercida por las autoridades **(26)**.

A fines del siglo XIX y principios del XX, aparecieron las escuelas modernas de administración, destacando la psicosociológica, creadora de la moderna administración de personal

Posteriormente aparecen diversas corrientes o escuelas de administración de personal, de las cuales hemos hecho mención, sin embargo hacia la mitad de los años 70's el tema de la Gerencia Pública ha destacado en la agenda de los interesados de la administración gubernamental, apareciendo bastantes iniciativas para mejorar la gerencia en distintos niveles de gobierno, incluidos los esfuerzos para implantar procedimientos o tecnologías específicas.

En su artículo Gerencia Pública: Desarrollos Recientes y Perspectivas Actuales, Hal G Rainey, menciona que estas actividades tienen en común pretender que el énfasis en la Gerencia Pública es algo original e importante para la educación, investigación y la práctica en la gerencia pública misma. **(27)**.

Es de explicar que la aparición y fuerte desarrollo de la gerencia pública, tiene como soporte el que la opinión pública, cada vez más interesada en los asuntos públicos, asume posiciones de crítica desfavorable a los gobiernos y gobernantes, manifestándose en procesos como el pago de impuestos, elecciones locales y federales, así como en el mejoramiento de servicios públicos.

Tales deficiencias hacían aparecer como desordenada, ineficiente y corrupta a la administración pública y quienes la dirigían, por lo cual era necesario llevar a cabo el estudio y aplicación de medidas gerenciales, donde la eficiencia y eficacia predominaran sobre los intereses políticos, esto, tratando de hacer un símil con lo que ocurre en la administración privada o de empresas, lo cual por supuesto no resultó tan inmediato y aplicable como esperaban sus impulsores.

La gerencia pública supone que el gobierno puede y debe ser correctamente administrado, sin embargo este enfoque ha tenido dificultades para aplicar las medidas pertinentes que lleven a la implantación de acciones racionales de administración de los asuntos públicos, porque la misma estructura de la gerencia pública no definió totalmente qué es lo que se puede realizar y cuáles son las limitaciones teóricas y prácticas para ejecutar las medidas correspondientes. Por esta razón se establecía que todas las iniciativas de la gerencia pública tendrían aplicación en el gobierno, lo cual no es del todo cierto.

Por otro lado, el sector tradicionalista del gobierno no ha visto favorablemente la utilización de medidas de gerencia pública, considerando que lo político es la razón de ser del gobierno y que las técnicas son sólo un auxilio en la consecución de los fines y en consecuencia como sus propuestas no tienen alcance universal, en el mundo del gobierno, resultan inaceptables por su reducido campo de acción o

porque en su caso se requiere de un análisis particular para ubicar la posible aplicación de los lineamientos y técnicas específicas a ejecutar

NOTAS DEL CAPÍTULO 1

- (1) Lenin, V. I., *Sobre el Estado*. Pekin, Ediciones de Lenguas Extranjeras. 1974. p. 16.
- (2) Heller, Hermann, *Teoría del Estado*. México. Fondo de Cultura Económica. 2002. pp: 223 y 260.
- (3) Kelsen, Hans, *Teoría General del Derecho y del Estado*. México. Textos Universitarios 1983 pp: 215 y 216.
- (4) Deutsch, Karl, W., *Política y Gobierno*. México. Fondo de Cultura Económica. 1998. p. 120.
- (5) Miliband, Ralph, *El Estado en la Sociedad Capitalista*. México Siglo XXI Editores. 1976. p. 50
- (6) Deutsch, Op. Cit. pp: 20 y 21.
- (7) Sánchez, Juan José, “Los Nudos Históricos de la Administración Pública”. *Revista de Administración Pública No. 100*. México. Instituto Nacional de Administración Pública 2000. pp: 113, 120 y 121.
- (8) Guerrero, Omar, *Teoría de la Administración Pública*. México. HARLA S.A. de C.V. 1986. p. 222.
- (9) Wilson, Woodrow, “El Estudio de la Administración”. *Revista de Administración Pública. Número Especial*. México. Instituto Nacional de Administración Pública 1980. p. 276.
- (10) Idem. p. 226.
- (11) [Activo al 15 de octubre de 2005] *Teoría de la Administración Pública Contemporánea*. El Mundo Iberoamericano. Revisar la página www.bibliojuridica.org/libros. pp: 428, 430 y 431.
- (12) Guerrero, Omar, *La Administración Pública del Estado Capitalista*. México. UNAM 1980. pp. 10, 11 y 12.
- (13) Sánchez, Op. Cit. p. 119.
- (14) Guerrero, Op. Cit. p. 28
- (15) Sánchez, Op. Cit. p. 113.

- (16) Guerrero, Omar, *Introducción a la Administración Pública*. México. Harla S.A. 1985. p. 77.
- (17) Lynn, Naomi B., y Wildavsky, Aaron, (compiladores). *Administración Pública. El Estado Actual de la Disciplina*. México. Fondo de Cultura Económica. 1999. p. 451.
- (18) Castelazo, José R., “Relaciones Entre la Administración Pública y Otras Ciencias Sociales”. *Revista de Administración Pública No. 40*. México. INAP. Octubre- Noviembre 1979 pp: 33 y 34.
- (19) Dahl, Robert, “La Ciencia de la Administración Pública: Tres Problemas”. *Revista de Administración Pública*. México. INAP No. 40 Octubre- Noviembre 1979. p. 25.
- (20) Dimock, Marshall, “¿Qué es la Administración Pública?” *Revista de Administración Pública*. México. INAP No. 44 Octubre- Diciembre 1980. pp: 111 y 115.
- (21) Sánchez, Op. Cit. pp: 114, 126 y 127.
- (22) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Biblioteca Práctica de Negocios Tomo III. México 1987 McGraw Hill pp: 17 y 18.
- (23) Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc.Graw Hill 2006 pp: 2, 3 y 165
- (24) Duhalt Krauss, Miguel, *La Administración de Personal en el Sector Público*. México. INAP 1972 p. 18.
- (25) Idem. pp: 22 y 23.
- (26) Guerrero, Omar, *Teoría de la Administración Pública México*. HARLA S.A. de C.V. 1986. pp: 227, 228 y 229
- (27) Lynn, Naomi B., y Wildavsky, Aaron, Op. Cit. p. 221

2.- LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL (PGJDF).

2.1.- HISTORIA Y DESARROLLO

La Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, encuentra la fundamentación jurídica que sustenta el ejercicio de sus atribuciones tanto en la Constitución Política de México, como en su Ley Orgánica y el Reglamento de esta Ley, sin olvidar la vigencia de Leyes específicas que le dan participación en las materias del derecho orden penal, de manera sobresaliente, destacando que el Presidente Benito Juárez, el 15 de junio de 1869, expidió la Ley de Jurados en Materia Criminal para el Distrito Federal, en la cual por primera vez se llama a los promotores fiscales representantes del Ministerio Público.

La Ley Orgánica de los Tribunales del Distrito Federal y Territorios de la Baja California, expedida el 15 de septiembre de 1880, organizó al Ministerio Público como auxiliar de la administración de justicia, sobresaliendo que aparece por primera vez la figura de Procuradores de Justicia, uno en el Distrito Federal y otro en el Partido Sur de la Baja California, ambos representantes del Ministerio Público. Los Agentes de Policía Judicial estaban subordinados a los Procuradores de Justicia y a los Agentes del Ministerio Público **(1)**.

El primer Reglamento del Ministerio Público en el Distrito Federal, publicado en el Diario Oficial el 1º. de agosto de 1891, ubicó a la Institución como un auxiliar del órgano jurisdiccional, aunque dependiente del Poder Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Justicia e Instrucción Pública.

Fue hasta la primera Ley Orgánica del Ministerio Público en el Distrito y Territorios Federales, de fecha 12 de septiembre de 1903, publicada el 14 del mismo mes y año, que dejó de señalarse como auxiliar del órgano jurisdiccional y lo considera

como parte del los juicios, siempre que se afecte el interés público, el de los ausentes, al de los menores o al de los incapacitados. De igual manera se le señaló como titular de la acción penal, para ejercerla ante los tribunales. En este Reglamento se identifica con claridad al Procurador de Justicia como jefe de la Institución del Ministerio Público, **(2)**.

Al término del período revolucionario, se celebran elecciones para integrar el Congreso Constituyente, instalado formalmente el 21 de noviembre de 1916, en el que el texto correspondiente al artículo 21 señala que “La imposición de las penas es propia y exclusiva de la autoridad judicial. La persecución de los delitos incumbe al Ministerio Público y a la Policía Judicial, la cual estará bajo la autoridad y mando inmediato de aquel”.

Por lo que se refiere al Ministerio Público del Distrito Federal se señala en el artículo 73 Constitucional lo siguiente.

Artículo 73. – El Congreso tiene facultad:

VI.- Para legislar en todo lo relativo al Distrito Federal y territorios debiendo someterse a las bases siguientes:

5ª. El Ministerio Público en el Distrito Federal y en los territorios estará a cargo de un Procurador General, que residirá en la ciudad de México, y el número de Agentes que determine la ley dependiendo dicho funcionario directamente del Presidente de la República el que lo nombrará y removerá libremente.” **(3)**.

Una vez promulgada la Constitución de 1917, se dictó la primera Ley Orgánica del Ministerio Público el 9 de septiembre de 1919, la cual se reforma en 1924 y en 1929, para adecuarse a la nueva estructura administrativa del Distrito Federal, que en 1928 se divide en Delegaciones sustituyendo a los Municipios.

En 1971 se publicó la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y Territorios Federales, misma que fue reformada en 1974 a efecto de estar acorde a que Baja California Sur y Quintana Roo, dejaban de ser territorios y se transformaban en estados, **(4)**, detallando en su artículo 3º. al personal que formaba parte de la Procuraduría, siendo los siguientes, entre otros:

- El Procurador General de Justicia
- Un Director General de Servicios Administrativos.
- Un Subdirector General de Servicios Administrativos.
- Los Jefes de Oficina y demás personal que señale el presupuesto, **(5)**.

En la Ley Orgánica publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 15 de diciembre de 1977, aparece una Oficialía Mayor conformada por la Dirección General de Administración, compuesta por una Subdirección de Recursos Humanos, de Recursos Financieros, de Recursos Materiales y Servicios Generales, así como por la Dirección General de Organización y Métodos, con sus Subdirecciones de Métodos y Procedimientos y de Evaluación e Informática, con lo que la Estructura Orgánica de la Institución crece y por ende se incrementa el personal. **(6)**.

La Ley Orgánica de 12 de diciembre de 1983, describe las atribuciones de los servidores públicos, sin embargo es en el Reglamento Interior de esta Procuraduría donde se enuncia las áreas integrantes de la Institución, apareciendo la Dirección General de Personal, separada de la Dirección General de Administración, por lo tanto la administración de personal se convierte en una función estratégica para el funcionamiento de la Procuraduría.

A partir de entonces la Dirección General de Personal se encarga entre otras actividades, de tramitar nombramientos, ascensos, renunciaciones, remociones, cambios de adscripción, licencias, vacaciones y otro tipo de movimientos e incidencias. Se responsabiliza de llevar el control del registro de asistencia del personal, así como de

la imposición de sanciones administrativas a que se haga acreedor el personal, por violación a las disposiciones laborales de la Institución. **(7)**.

En el Reglamento Interior publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 1985, cambia la designación de la Dirección General de Personal a Dirección General de Administración y Recursos Humanos, a la que se abre un campo de acción ilimitado, porque se hace un mayor desglose de sus actividades, tales como: Establecer las políticas, normas, sistemas, criterios, técnicas y procedimientos de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales.

Entre otras atribuciones, somete a consideración del Procurador el presupuesto de la Institución, lo ejerce y da seguimiento al gasto, autoriza las erogaciones, convenios y contratos en que la Procuraduría fuera parte y afecten sus recursos. Aunado a lo anterior, es de su competencia llevar a cabo los trámites de nombramientos y los demás movimientos de personal, así como observar los sistemas de premios, estímulos y recompensas civiles y en general cumplir con las disposiciones contenidas en las Condiciones Generales de Trabajo, **(8)**

En el Reglamento publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 12 de enero de 1989, se hace énfasis en la sistematización de la información generada por las funciones de la Dirección General de Recursos Humanos, así como formular y actualizar los manuales, instructivos y demás documentos requeridos para informar y orientar al personal de la Procuraduría. Diseñar y coordinar la implantación y control de los sistemas mecanizados de las diferentes áreas de la Procuraduría. Analizar y desarrollar los sistemas que generen información significativa para las diferentes unidades de la Institución. Procesar la información institucional y generar las estadísticas correspondientes. En adición a ello, también debía planear, implementar, desarrollar, controlar y evaluar el sistema de formación y actualización profesional en la Procuraduría. Elaborar y proponer al Procurador los programas anuales del

sistema de profesionalización de la Procuraduría que abarquen a todo el personal de la Institución **(9)**.

El Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 3 de septiembre de 1995, registra cuatro Subprocuradurías y con ello se provoca un crecimiento de la estructura orgánica, pero además hace la separación de las Direcciones Generales de Programación, Organización y Presupuesto, de Recursos Humanos, de Recursos Materiales y Servicios Generales, así como de Tecnología y Sistemas Informáticos, dependientes de la Oficialía Mayor.

En materia de personal sustantivo, ministerial, policial y pericial, el Reglamento de la Ley Orgánica establecía atribuciones propias del Instituto de Formación Profesional, tales como: Controlar lo relacionado con el sistema de reclutamiento, selección, servicio social y técnicas pedagógicas; realizar programas orientadas al cumplimiento de los programas de seguridad pública, en lo relativo a la profesionalización, a través de cursos de capacitación, actualización y especialización para los Agentes del Ministerio Público, Policías Judiciales y Peritos.

Además, elaborar las convocatorias para concursar para el ingreso o promoción a los cargos antes mencionados., lo cual era el preámbulo para el establecimiento del servicio civil de carrera en la Procuraduría.

En esa materia, a la Dirección General de Recursos Humanos se le daba la atribución de participar en la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento, así como en los de reclutamiento, selección y desarrollo de personal, en coordinación con el Instituto de Formación Profesional, **(10)**.

La Ley Orgánica de la Procuraduría de Justicia del Distrito Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de abril de 1996, por primera vez en la historia de la Institución, establece la normatividad del servicio civil de carrera, fijando

las bases para el ingreso, formación, permanencia, promoción, evaluación, reconocimiento, prestaciones, y sanciones de los servidores públicos de la Procuraduría, **(11)**.

El Reglamento de la Ley, en su artículo 83 indica que el servicio civil de carrera se denominará servicio público de carrera, y se entenderá como el régimen que establece las condiciones del personal que desempeñe un empleo, cargo o comisión en la Institución, para cumplir con su atribución constitucional de investigar y perseguir los delitos y que está fundado en los principios de legalidad, honradez, lealtad, profesionalismo, imparcialidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de dichos cargos, empleos o comisiones y que contempla el reclutamiento, la admisión, formación, capacitación, regularización, promoción retiro, remuneración, y evaluación del personal, **(12)**.

En el año 2001 la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, mediante Dictamen 168/2001 de fecha 1 de septiembre de 2001, autoriza la estructura orgánica que a la fecha se encuentra vigente, con ligeras variantes.

Lo descrito, en términos muy generales son los antecedentes que soportan el quehacer de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal a lo largo de su historia hasta la fecha.

2.2 ESTADO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PGJDF 2000-2006.

La Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal se destaca, entre otros factores por los siguientes:

El Procurador General de Justicia del Distrito Federal es el responsable de desempeñar la figura del Ministerio Público consagrado en los artículos 21 y 122 de la Constitución Política del país, investigación y la persecución de los delitos en el Distrito Federal, en materia común.

Cuenta con su Ley Orgánica, su Reglamento de la misma y demás disposiciones jurídicas y administrativas, que le dan jerarquía específica entre el conjunto de las dependencias del Gobierno del Distrito Federal.

Tiene sus propias Condiciones Generales de Trabajo, distintas a las del Gobierno del Distrito Federal.

Existen al menos 3 organizaciones sindicales reconocidas, las cuales son ajenas al Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal.

Del monto total del presupuesto anual autorizado a esta Procuraduría, el importe de gasto relativo al Capítulo 1000 “Servicios Personales”, representa el 90%.

La administración del personal está normada por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, siendo de observancia obligatoria para la Procuraduría, como dependencia del Gobierno del Distrito Federal.

Los recursos humanos de la Institución presentan varias singularidades, como su nivel y perfil académico, sobresaliendo la Licenciatura en Derecho, su identificación como personal de confianza fundamentalmente y, que más de 9,000 empleados sustantivos forman parte del servicio público de carrera, de una plantilla total de 14,500 plazas, a agosto de 2008.

Cabe mencionar que después de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, ninguna otra dependencia del Gobierno del Distrito Federal, tiene una plantilla de personal tan numerosa.

2.2.1. Tipos de personal en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal

El personal de la Procuraduría se pueden agrupar en:

Estructura: Integrada por los servidores públicos de mandos medios y superiores.

Sustantivo: Compuesto por Agentes del Ministerio Público, Agentes de la Policía Judicial y Peritos y,

Administrativo: Se encuentran los Asistentes Administrativos, Administrativos de base, (niveles salariales 089 a 189), los de la rama médica, que son de base y administrativos de confianza (niveles salariales 080 a 180). Es de mencionar que en el año 2008, se logró que los niveles administrativos incrementaran de nivel, pasando del 090 al 190, lo que les benefició aunque en cantidad mínima.

La cantidad de plazas autorizadas por el Gobierno del Distrito Federal a finales de 2006 ascendían a 14,436, de las cuales se encontraban ocupadas 13,865, incluyendo al personal del Instituto de Formación Profesional, que es un Órgano Desconcentrado de la Procuraduría.

A esa fecha las plazas autorizadas para personal de estructura eran 1,009 y representaban el 7% del total de la plantilla.

Las plazas autorizadas del personal ministerial, policial y pericial, suman 9,486 a la misma fecha, sobresaliendo los Agentes de la Policía Judicial, cuyos 4,138 elementos eran casi el 29% de toda la plantilla.

Las plazas de personal administrativo sumaban entonces 3,941 y su composición es la siguiente:

Asistentes Administrativos	1,045
Personal de base con niveles salariales 089 a 189	470
Personal de confianza con niveles salariales 080 a 180	2,338
Rama Médica (que también son de base)	88

Más adelante se presentan características de cada grupo y su desglose por puesto, porque ello permitirá revisar los distintos tratamientos vigentes para la administración

de sueldos, prestaciones, estímulos, sanciones, control de asistencia y otras particularidades, que reflejan las dificultades para la administración de los recursos humanos en esta Institución.

La forma tan sencilla en que se ha clasificado al personal, de estructura, sustantivo y administrativo, tiene como propósito facilitar el análisis de la administración de los recursos humanos, sin embargo ello significa la aplicación de procesos, medidas y acciones concretas y variantes a la vez, para cada grupo y aún dentro de cada uno deben instrumentarse tareas específicas para el ingreso, pago de remuneraciones, entrega de prestaciones, sanciones y en su caso baja de la Institución.

✓ **Personal de Estructura**

En líneas superiores se mencionó que este tipo de personal se compone, de acuerdo al dictamen 168/2001, de 1,009 plazas de mandos medios y superiores, considerando los siguientes puestos: Procurador General de Justicia del Distrito Federal, Subprocuradores, Oficial Mayor, Coordinadores Generales, Secretarios Particulares de Procurador y de Subprocuradores, Fiscales y Directores Generales, Coordinador General de Asesores del Procurador, Directores Ejecutivos, Dictaminadores de Procesos Penales, Directores de Área, Asesores del C. Procurador, Subdirectores de Área, Jefes de Unidad Departamental, Líder Coordinador de Proyectos, Enlace

Su ingreso a la Institución es a través de los procedimientos tradicionales, es decir, la recomendación de amigos, familiares, conocidos, sin embargo, cabe destacar que en el período 2000 a 2006, el personal de estructura fue escasamente sustituido, salvo los Subprocuradores y otros niveles superiores, pero no se realizaron cambios escandalosos, sin embargo, como resultado de la reestructura orgánica en 2001 fueron afectados cerca de 100 personas con puestos de Líder Coordinador de Proyectos, o de Enlace, quienes demandaron laboralmente a la Procuraduría, y

quienes muy recientemente están obteniendo una resolución favorable y por lo tanto tienen derecho al pago de salarios caídos y a su reinstalación.

La administración que inició a partir de diciembre de 2006 dedujo que lo realizado por sus antecesores era insuficiente y deficiente, decidiendo entonces que todo el personal de estructura debía ser sustituido, tanto de las Unidades Sustantivas, como Fiscales, como de las administrativas, incluso hasta el nivel de Enlace, lo que en consecuencia le generó nuevas demandas laborales, que seguramente serán resueltas a favor de los trabajadores y que la Procuraduría deberá cumplir próximamente. Esta administración sólo trabajó un año ocho meses.

En el mismo sentido ha actuado la administración que asume el control a partir de julio de 2008, cuando el entonces Procurador renunció como consecuencia de los sucesos de la Discoteca News Divine. También las nuevas autoridades estiman que deben ser sustituidos los servidores públicos de estructura que se encontraban en funciones, lo que han llevado a cabo sin límites, incluyendo niveles de Enlace. Las demandas laborales tendrán sus efectos cuando probablemente los actuales directivos ya no se encuentren en la Procuraduría.

La asignación de los puestos de estructura, también se ha dado por recomendación derivados del amiguismo, compadrazgo y compromisos políticos, vicios que se mantienen y recrean a pesar de que el Jefe de Gobierno cita que su Gobierno es de izquierda.

Las percepciones de los integrantes de este grupo se componen de Sueldo, Reconocimiento Mensual y Cantidad Adicional, de los cuales podemos referirnos como sueldo integrado, aunque para efectos de cálculo de aportaciones al fondo de pensiones del ISSSTE únicamente se considera al sueldo base.

Una parte del personal de estructura, como algunos Fiscales, tiene plaza de Agente del Ministerio Público Supervisor y como tal es parte del servicio público de carrera,

lo que en consecuencia le da derecho a reservar su plaza y regresar a ella cuando se termine su encargo de estructura. La plaza no puede ser ocupada y se mantiene reservada todo el tiempo hasta el regreso del titular de la misma.

✓ **Personal Sustantivo**

Antes ya se mencionó que los Agentes del Ministerio Público, Agentes de la Policía Judicial y Peritos, integran el personal sustantivo, pero cada uno de estos a su vez se componen de en varios puestos, siendo los siguientes:

Ministerio Público: Oficial Secretario del Ministerio Público, Agente del Ministerio Público, Agente del Ministerio Público Supervisor, Responsable de Agencia del Ministerio Público.

Policía Judicial: Agente de la Policía Judicial, Jefe de Grupo, Comandante, Comandante en Jefe.

Peritos: Perito Profesional o Técnico, Perito Supervisor, Perito en Jefe, Perito en Jefe Supervisor de Zona.

El personal sustantivo es el grupo de mayor representatividad ante la ciudadanía, por lo tanto generalmente se juzga a esta Institución en función de las acciones llevadas a cabo por los servidores públicos de este grupo.

Este personal también es relevante por el monto presupuestal que ejerce, correspondiente a sueldos y estímulos por el programa de moralización, regularización y profesionalización.

La moralización consiste en transmitir a este personal los valores y principios de conducta que les permitiera evitar y rechazar acciones tendientes a corromperse, en base a un código de conducta establecido tanto en el Reglamento de la Ley

Orgánica, como en el Acurdo A/003/98 del C. Procurador. La profesionalización se encaminan hacia la formación y preparación de los integrantes, para conocer e identificarse con el puesto, funciones y responsabilidades, en tanto que la regularización consiste en que el personal sustantivo debe contar por lo menos nivel académico de preparatoria, para que tener derecho al estímulo económico.

Los estímulos se concretan en los conceptos “Profesionalización y Disponibilidad, y Perseverancia”, correspondiendo a los primeros dos una cantidad que más adelante se presenta, de la que el 30% corresponde a Profesionalización y 70% a Disponibilidad. El monto de la Perseverancia refleja, teóricamente, la antigüedad en el puesto, y se proporciona a los Oficiales Secretarios, Agentes del Ministerio Público, Agentes de la Policía Judicial y Perito Profesional o Técnico, entregándoles \$500.00 por cada año de servicio, hasta seis años, generándose tal derecho a partir del segundo año de servicio.

Los servidores públicos sustantivos ejercen una alta presión de gasto, pero además obligan a implementar una eficiente administración de remuneraciones, ya que se formulan dos nóminas; la del sueldo tabular y la de los estímulos citados, con sus respectivas percepciones, deducciones y descuentos, cuyas variantes individuales quincenalmente propician que la Institución deba contar con un sistema de pago coordinado con el SIDEN del Gobierno del Distrito Federal y que adicionalmente garantice la cobertura correcta y oportuna de sueldos y prestaciones a estos trabajadores.

En lo relativo a las sanciones aplicables a los elementos de la policía judicial, la Procuraduría cuenta con el Consejo de Honor y Justicia, atendiendo lo establecido por la Ley de Seguridad Pública para el Distrito Federal y el Acuerdo emitido específicamente por el Procurador General de Justicia del Distrito Federal, donde se hace referencia a su instalación, integración, objetivos, atribuciones y funciones. Su parte fundamental consiste en hacer observar las normas establecidas en el código de conducta para los elementos de la Policía Judicial, quienes en caso de incurrir en

alguna violación reglamentaria, serán sancionados y en su caso presentados ante la autoridad competente para que proponga el castigo legal correspondiente.

Esto último debe resaltarse, porque en la mayoría de tales resoluciones son combatidas por los inconformes y se convierte en juicio laboral, mismos que generalmente ganan, obligando a la Institución a reinstalarlos y pagarles sueldos caídos, cuyo importe aumenta cotidianamente porque se carece de suficientes recursos para efectuar el pago.

Aunado a lo mencionado, es preciso destacar que el personal sustantivo, tiene la posibilidad de formar parte del Servicio Público de Carrera de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, de lo que más adelante se hace una semblanza.

✓ **Personal Administrativo**

De acuerdo con los catálogos de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, todo personal que no es de estructura se le identifica como Técnico operativo, que para el caso de la Procuraduría se representa a los sustantivos, como a los administrativos.

Las Condiciones Generales de Trabajo son obligatorias para los trabajadores de base, para las autoridades que actúan a nombre de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y para el Sindicato Único de Trabajadores de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, sin embargo dicha organización sindical se encuentra acéfala, por lo que otras organizaciones gremiales han aparecido y cuentan con el reconocimiento de la autoridad laboral competente.

En la relación laboral, ha sido motivo de controversia la conceptualización de trabajador de base, porque particularmente tratándose de trabajadores administrativos, se encuentran algunos puestos cuyos códigos presentan las letras “CF”, por ejemplo; el Administrativo Técnico Operacional de la PGJDF, nivel salarial

18.0 tiene Código CF34275, y está considerado de confianza, (por el “CF” antepuesto) y teóricamente no le es aplicable lo estipulado en las Condiciones Generales de Trabajo, aunque en la práctica se rebasa la mayoría de esas limitaciones.

El mismo puesto, Administrativo Técnico Operacional, nivel salarial 18.9 y Código A01816, se considera de base y en consecuencia le son aplicables todo lo previsto en las Condiciones Generales de Trabajo.

Lo incongruente del caso es que las personas que ocupan ambos puestos, de conformidad con lo indicado por el Catálogo de Puestos de la Procuraduría, realizan las mismas funciones y deben satisfacer los mismos requisitos para ocupar el puesto, a pesar de ello no tienen los mismos derechos y por ello los “CF” no son sujetos de prestaciones iguales, lo que además de injusto obliga a la Procuraduría a instrumentar diferentes formas de administración, reflejándose no sólo en la cobertura de las prestaciones, sino desde la forma de ingreso a la dependencia, ya que los de base deben hacerlo a través del sistema escalafonario, mientras que los de confianza lo hacen utilizando los usos y costumbres burocráticos.

Como ejemplo de esta situación absurda y discriminatoria, es que los trabajadores de base pueden tener autorización para obtener una licencia sin goce de sueldo, incluso reservar su plaza por pasar a ocupar otra de confianza, renovando dicha licencia hasta por seis meses, lo cual está vedado para los administrativos cuyo código de puesto es “CF”, es decir, de confianza.

En sentido contrario, a los trabajadores con código “CF” si les es aplicable la parte de las obligaciones reflejadas en las citadas Condiciones Generales de Trabajo, esto es carecen de todos los derechos pero deben cumplir con todas las obligaciones.

Las actuales organizaciones sindicales continúan combatiendo tal situación ante los Tribunales laborales competentes, pero a la fecha todavía se carece de la resolución

definitiva. Una de tales organizaciones ha venido invitando a afiliarse a trabajadores ministeriales, policiales y periciales, presentándolos como agremiados ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, estando pendiente la resolución respecto de si se consideran de base o de confianza, que de resolver favorablemente al sindicato provocará una situación verdaderamente especial dentro de las relaciones laborales en la Procuraduría.

Como se mencionó, la Procuraduría tiene sus organizaciones gremiales particulares, que no dependen de la estructura organizacional del Sindicato Único del Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal (STGDF)..

La conformación de su primera organización sindical data del inicio de los años 90's, cuando se crea y reconoce al Sindicato Único de Trabajadores de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal (SUTPGJDF), el cual logra llevar a la mesa de negociaciones a las autoridades de la Dependencia y acuerdan las primeras Condiciones Generales de Trabajo de la Institución, con lo cual se hacen partícipes a los trabajadores de base, aunque también debe reconocerse que se genera confusión respecto de quiénes deben conformar este grupo, lo que más adelante se expondrá, **(13)**.

Hacia el año 2002 chocaron entre sí los líderes del Sindicato Único de Trabajadores de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, llegando a la desintegración, por lo cual los trabajadores quedaron desamparados ante las autoridades, dejando de recibir algunas prestaciones, o viendo disminuidas el monto de ellas, respecto a las que obtenían con anterioridad.

En el año 2005 se reconoce al Sindicato de Trabajadores Democráticos de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, como el representante mayoritario de los trabajadores, sin embargo posteriormente han aparecido nuevas organizaciones gremiales a las cuales la autoridad laboral les ha otorgado toma de nota.

Las Condiciones Generales de Trabajo de la Procuraduría enuncian las prestaciones que la Procuraduría debe proporcionar a sus trabajadores, destacando las siguientes: Obsequios por Día de Reyes, Obsequios por Día del Niño Obsequios por Día de la Madre, Útiles Escolares, Uniformes Deportivos, Licencia de Conducir, Pago del 50% del Costo de Lentes, Curso de Verano, Ropa de Trabajo, Despensa de Fin de Año, Pago de una Quincena de sueldo por asistir todo el año, Premio de Administración Pública Recompensa y 10 días de vacaciones extraordinarias, Premio por Antigüedad en el Servicio Público.

Estas prestaciones se adicionan a las que establecen la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley del ISSTE; vacaciones, atención médica y hospitalaria, incapacidades médicas, créditos económicos, créditos hipotecarios, sistema de ahorro para el retiro, aportaciones para el Fondo de Retiro, Aportaciones para el Fondo de la Vivienda y el pago de la pensión correspondiente, dependiendo de la edad y los años de servicio del trabajador.

Las percepciones mensuales de este grupo de servidores públicos, conforme el tabulador 2007, fluctúan entre \$4,006.00 a \$7,152.00, pero es necesario comentar que, en lo particular, los niveles salariales 16.9, 17.9 y 18.9, se componen de sueldo y una asignación “adicional”, cuyo monto no se toma en cuenta para el cálculo de las aportaciones al fondo de retiro del ISSSTE y como efecto no forma parte del importe de la pensión que deberá recibir el trabajador al final de su vida laboral.

Lo expuesto denota una situación ambivalente y confusa respecto quienes deben ser catalogados como servidores públicos de base y otorgarles los beneficios que las leyes y las Condiciones Generales de Trabajo de la Procuraduría estipulan a su favor.

Como se desprende de lo anterior, la administración de personal sigue diversos caminos, a partir del ingreso de una persona, hasta su baja de la Institución, sin embargo en el intermedio ocurren una gran cantidad de hechos que exigen la

intervención de varias áreas y autoridades, quienes deben tomar decisiones encaminadas no sólo hacia la consecución de los fines institucionales, sino hacia la resolución de tareas específicas y coyunturales, cuya atención y solución deben ser inmediatas, porque así lo amerita la ocasión y urgencia del caso, que como antes se mencionó en su mayoría se trata de asuntos relacionados con personal ministerial, policial y pericial, por ser el grupo más cuantioso.

2.2.2 El Sistema Servicio Civil de Carrera

El Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública de México, tienen sus antecedentes a principios del siglo veinte, cuando el Ministro de Hacienda del régimen porfirista, Ives Limantour, integró un catálogo de puestos, clasificando los existentes en la administración pública de esa etapa. Se publicó entonces una Guía Práctica del Empleo, la cual pudiera reconocerse como el previo de lo que sería el sistema de méritos para la promoción y ascensos.

Los gobiernos postrevolucionarios, se fijaron como propósito aplicar al interior de la administración pública medidas de racionalidad, de eficiencia y eficacia para aprovechar los recursos, así como prevenir conductas de impunidad y corrupción. El Presidente Álvaro Obregón, señaló que “El Ejecutivo entiende que la moralidad política y administrativa ha de comenzar en los altos funcionarios y extenderse a todo el cuerpo de servidores de la nación”.

El General Cárdenas expidió en 1938 el Estatuto General de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Públicos, a efecto de regular las relaciones laborales entre el Estado y sus trabajadores y donde se presentaban las Condiciones Generales de Trabajo, los derechos de los trabajadores y la regulación de la jornada de trabajo, como elementos relevantes.

En 1965 se creó la Comisión de Administración Pública, entendiendo que si bien sus antecesores habían mejorado las condiciones laborales de los trabajadores del Estado, hacía falta un mecanismo normativo encargado de regular los principios y los

lineamientos de una administración pública moderna, a efecto de aplicar programas renovadores.

En el año 1972, se creó la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, como órgano asesor en materia de administración de personal, cuyo objetivo fue aumentar la eficiencia en el servicio y funcionamiento de las dependencias y entidades públicas.

En la administración presidencial 1976 1982 se estructura una profunda reforma administrativa, mediante la cual se agrupan sectorialmente las Secretarías, Departamentos Administrativos y entidades de la Administración Pública Federal, designado un coordinador de grupo, conocido como cabeza de sector. Se expide la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual le da soporte jurídico a las modificaciones estructurales de la administración pública, ocurridas a lo largo de esos seis años; se expide un Catálogo de Empleos de la Federación., conteniendo fichas o cédulas de descripción de puestos, agrupadas en 110 ramas que establecían las características específicas, sin embargo se queda pendiente el establecimiento del esquema del servicio civil de carrera.

En 1983 se creó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, con la finalidad de instaurar el servicio civil de carrera en la Administración Pública Federal, publicándose un año después el Reglamento Interior de esa Comisión, donde se especifica su integración y funciones. Hacia 1984 ya se contaba con una nueva clasificación de puestos, con el importe de las remuneraciones, además de elaborar una propuesta de selección de aspirantes a ocupar las plazas. La lógica era de otorgar las plazas a los más capacitados, de acuerdo a los requerimientos del puesto, sin embargo el proyecto de servicio civil de carrera no prosperó a pesar de los esfuerzos de dicha Comisión. Sólo de manera anecdótica se menciona que el estancamiento se debió a que se consideraba integrar al servicio civil al personal conocido como de base, por lo cual la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado quiso fijar condiciones que para el gobierno fueron difíciles de

aceptar, puesto que habría que modificar la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en razón de lo cual se pospuso la vigencia del Servicio Civil de Carrera.

Entre 1996 y 1997 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, especialmente la Unidad de Servicio Civil, instrumentó un esquema para darle vida al servicio civil de carrera, dando forma a la normatividad para soportar atribuciones, funciones y dar vida a un sistema único federal, sin embargo la crisis económica de diciembre de 1994 y sus repercusiones en años posteriores, centraron la preocupación de las autoridades en cómo superarla, dejando pendiente la observancia de servicio civil de carrera.

Se puede hacer la conjetura de que los gobiernos federales, hasta el año 2000, entre otras razones, no establecieron el servicio civil de carrera, porque el partido político en el poder fungió como agencia de colocación. La interrelación entre Gobierno y partido, era tan estrecha y permanente que llegó a tratarse al segundo como oficina pública.

Los vicios provocados por el papel que cumplía el partido y los años que éste tuvo el poder, permearon el funcionamiento de la Administración Pública Federal, incluso el Departamento del Distrito Federal, que dependía directamente del Presidente de la República. Esto se reflejó en el reclutamiento, selección y contratación del personal, a través de la recomendación, amiguismo, compadrazgo, nepotismo y compromisos políticos, es decir, procesos dominantes por sobre los causes administrativos racionales. En consecuencia el Servicio Civil de Carrera era innecesario puesto que prevalecía el spoils system, o sistema de botín o despojo, donde los beneficios se reparten entre quienes detentan el poder. No era útil para los intereses de los políticos que gobernaban al país, porque les limitaría su campo de acción y por ende su capacidad de movilidad y de negociación para los fines políticos que persiguieran, por lo que no prosperó.

El gobierno federal que inicia en diciembre de 2000, estimó pertinente y oportuno dar vida al Servicio Civil de Carrera en el año 2003, cuando se aprueba la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, cuyo contenido fija que las dependencias integrantes de la misma, podrían establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de esta ley, según menciona el segundo párrafo del artículo 1 de la misma. **(14)**.

La ley dispone que el servicio de carrera se integre con los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, de Ingreso, de Desarrollo Profesional, de Capacitación y Certificación de Capacidades, de Evaluación del Desempeño, de Separación y de Control y Evaluación, tal como se presenta en el siguiente gráfico, cuya funcionalidad debe atender íntegramente el proceso administrativo.



Respecto al Gobierno del Distrito Federal, en la Gaceta Oficial del Distrito Federal del 1 de junio del año 2000, se publicó la Ley del Servicio Público de Carrera de la

Administración Pública del Distrito Federal, citando en su artículo Primero Transitorio, que entraría en vigor el día 1º. de enero de 2001; las disposiciones contenidas en los Títulos Tercero, Cuarto, Quinto y Sexto, entrarían en vigor el 1º. de julio del mismo año, sin embargo el Jefe de Gobierno que tomó el poder e inició funciones el 5 de diciembre de 2000, consideró pertinente mantener su observancia en estado latente, motivo por el que a la fecha está pendiente su entrada en vigor.

Es de destacar que de estar vigente la ley citada, no sería aplicable para el personal de estructura, debido a que fue excluido de su observancia, porque así lo indican los artículos 3º. y 6º., donde se menciona que los servidores públicos de esta Procuraduría no se consideran como servidores públicos de carrera.

Se considera que existen los elementos suficientes para su descongelamiento, más aún cuando el mismo partido político lleva diez años consecutivos al frente del Gobierno Distrito Federal y la presente administración concluirá en 2012, es decir, cuenta con suficiente tiempo para revisar y realizar las modificaciones adecuadas para darle vigencia.

Una opción distinta sería que las modificaciones de la Ley Orgánica de la Procuraduría y su Reglamento, incluyeran al personal de estructura como parte del Servicio Público de Carrera, además del personal sustantivo.

El Servicio Civil de Carrera de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, en su connotación actual, aparece en 1996 con la publicación de su Ley Orgánica, aunque fue hasta 1998 cuando se concreta con las disposiciones contenidas en el Reglamento de la Ley y en el Acuerdo A/003/98 del C. Procurador, siendo desde entonces un sistema de vanguardia, no sólo en las instituciones de procuración de justicia, sino en las dependencias públicas federales y locales.

El Servicio Civil de Carrera de la Procuraduría, que en el Reglamento de la Ley Orgánica se define como Servicio Público de Carrera, es obligatorio para los Agentes

del Ministerio Público, Agentes de la Policía Judicial y Peritos adscritos a los servicios periciales, normando su ingreso, formación, permanencia, promoción, especialización, evaluación, reconocimiento, prestaciones y sanciones.

CONCURSO DE INGRESO

Los artículos 34, 35 y 36 de la Ley Orgánica establecen los requisitos para ingresar y permanecer en el Servicio Civil de Carrera.

AGENTE DEL MINISTERIO PUBLICO	AGENTE DE LA POLICIA JUDICIAL	PERITOS
Ser mexicano por nacimiento..	Ser mexicano por nacimiento.	Ser mexicano en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos
Ser de notoria buena conducta y reconocida solvencia moral.	Ser de notoria buena conducta y reconocida solvencia moral	Ser de notoria buena conducta y reconocida solvencia moral,
Poseer cédula profesional como licenciado en derecho.	Poseer grado escolar mínimo de preparatoria o grado equivalente.	Tener título, cédula profesional respectiva, o acreditar los conocimientos técnicos, científicos o artísticos de la disciplina
Por lo menos un año de experiencia profesional como licenciado en derecho. Los Agentes del M. P. Auxiliares del Procurador y de los visitadores cuando menos de tres años.	Contar con la edad y con el perfil físico, médico, ético y de personalidad necesarios para realizar las actividades policiales	
Aprobar el concurso de ingreso y los cursos de formación inicial o básica que imparta el Instituto de Formación Profesional.	Haber aprobado el concurso de ingreso y los cursos de formación inicial o básica que imparta el Instituto de Formación Profesional.	Haber aprobado el concurso de ingreso y los cursos de formación inicial o básica que imparta el Instituto de Formación Profesional.
No hacer uso ilícito de sustancias psicotrópicas y estupefacientes.	No hacer uso ilícito de sustancias psicotrópicas y estupefacientes..	No hacer uso ilícito de sustancias psicotrópicas y estupefacientes.
Tener acreditado el servicio militar nacional. (hombres)	Tener acreditado el servicio militar nacional. (hombres)	
No estar suspendido, haber sido destituido o inhabilitado por resolución firme como servidor público.	No estar suspendido, ni haber sido destituido o inhabilitado por resolución firme como servidor público, en los términos de las normas aplicables	No estar suspendido, ni haber sido destituido o inhabilitado por resolución firme como servidor público, en los términos de las normas aplicables
	No haber sido condenado por sentencia irrevocable como responsable de delito doloso.	

Aunado a los anteriores, y como lógica del servicio de carrera, los interesados deben inscribirse al concurso de oposición, al cual se convoca públicamente, debiendo presentar examen escrito de conocimientos, entrevista y examen oral, que si los aprueban quedan integrados a los cursos de formación inicial, mismos que deben aprobar para ingresar a la Institución.

Los aspirantes que aprueban los exámenes e ingresan a la Procuraduría, tendrán un nombramiento provisional que dura dos años y posteriormente se les otorga el definitivo, siempre y cuando aprueben la evaluación correspondiente.

El Reglamento de la Ley citada menciona que los cargos que corresponden al servicio público de carrera del Ministerio Público son los de Oficial Secretario, Agente del Ministerio Público y Agente del Ministerio Público Supervisor.

Los Oficiales Secretarios, que fungen operativamente como auxiliares de los Agentes del Ministerio Público, son el pié de rama ministerial de quienes la Ley Orgánica de la Procuraduría menciona que se procurará que ellos sean promovidos a Agentes del Ministerio Público, reuniendo los requisitos establecidos y aprobando los exámenes aplicados.

Los cargos policiales que se integran al servicio público de carrera, son los de Agente de la Policía Judicial, Jefe de Grupo, Comandante y Comandante en Jefe, que para ascender deben concursar para la promoción, cubriendo los requisitos y aprobar los cursos y evaluaciones respectivas.

Los peritos tienen su pie de rama en el Perito Profesional o Técnico, pasa a Perito Supervisor y el nivel más alto es de Perito en Jefe, como integrantes del servicio público de carrera. Existe el puesto de Perito en Jefe Supervisor de Zona, sin embargo no es parte del servicio público de carrera. Como en los otros puestos, para lograr la promoción a un puesto superior, deberá concursar y aprobar los exámenes que se les practiquen.

El procedimiento para ingresar al servicio público de carrera por cualquiera de los puestos mencionados es el siguiente:

- Participar en la Convocatoria
- Cubrir los requisitos establecidos en la convocatoria
- Aprobar examen toxicológico, médico y psicométrico
- Presentar y aprobar examen por escrito sobre conocimientos generales y específicos de la rama que va a concursar
- Presentarse a entrevista personal
- Tomar los cursos de formación
- Aprobar las evaluaciones finales

CONCURSO DE PROMOCIÓN

En el caso de los concursos de promoción, el procedimiento es similar, con características particulares dependiendo del puesto a ocupar, lo cual se especifica en la convocatoria correspondiente, tal como lo menciona el artículo 97 del Reglamento de la Ley:

En términos sintetizados el proceso a seguir es:

- I Habrá una convocatoria pública que se difundirá al menos con treinta días de anticipación al inicio del proceso.
- II Los aspirantes que cubran los requisitos presentarán examen de oposición sobre conocimientos generales y profesionales en cada rama, que de aprobarlos presentarán una entrevista personal ante un panel seleccionado.
- III Las plazas disponibles se ocuparán en orden descendente por quienes obtuvieron las calificaciones aprobatorias más altas.

Ingreso por Dispensa

Como una facultad del Procurador General de Justicia del Distrito Federal, la ley en su artículo 47, prevé que pueda otorgar dispensa para los concursos de ingreso a alguna persona que reúna los requisitos de experiencia profesional relacionada con el puesto a ocupar, sin embargo no formará parte del servicio público de carrera sino hasta en tanto participe y apruebe los cursos correspondientes.

En el segundo párrafo de dicho artículo se establece que en cualquier momento puede darse por terminados los efectos del nombramiento de los servidores públicos designados por dispensa y que no se hubiesen incorporado al servicio público de carrera.

A ello se agrega que los dispensados no gozarán de los estímulos previstos para quienes forman parte del servicio de carrera, de los que más adelante se tratará.

Reserva de Plaza

Cuando alguno de los servidores públicos que se encuentran en el servicio público de carrera, pasen a ocupar algún puesto de estructura dentro de la Institución, tendrán derecho a que les sea reservada su plaza del puesto que desempeñan, señalando que al concluir su encargo podrán regresar a ocupar la plaza reservada, con los derechos y obligaciones inherentes a ella.

Los beneficios del servicio público de carrera son:

- ❖ Seguridad laboral,
- ❖ Estabilidad salarial
- ❖ Promoción a puestos superiores
- ❖ Hacer carrera laboral en la Institución.

Además de estos beneficios se encuentran los estímulos económicos, según el puesto que desempeñen y la antigüedad en el mismo.

Estímulos por Servicio Público de Carrera.

El 24 de agosto de 1998 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, el Acuerdo A/003/98 del C. Procurador, en el cual se establecen las bases para operar el Servicio Público de Carrera, así como el Desarrollo del Programa de Moralización, Regularización y Profesionalización, de los Servicios de Ministerio Público y sus auxiliares directos, Policía Judicial y Peritos.

Se crea un Tabulador de estímulos económicos por: Profesionalización, Disponibilidad y Perseverancia, aplicable a los Agentes del Ministerio Público, Agentes de la Policía Judicial y Peritos, que formen parte del servicio público de carrera, es decir, que hayan ingresado o hayan sido promovidos por concurso.

RAMA MINISTERIAL

PUESTO	SUELDO BRUTO	PROFES	DISPONIB	PERSEVER	SUBTOTAL	TOTAL BRUTO	TOTAL NETO
AGTE. M.P. SUPERVISOR	38,057.00					38,057.00	30,159.38
RESP. AGCIA. ORDIN.	38,057.00	3,430.99	8,005.93		11,436.62	49,493.62	38,393.74
RESP. AGCIA. BASICA	38,057.00	2,556.34	5,964.79		8,521.13	46,576.13	36,294.59
REGULARIZADO	38,057.00	1,407.05	3,283.11		4,690.16	42,747.16	33,536.29
AGENTE. DEL M. P.	19,810.00					19,810.00	16,3803.17
0 A 12 MESES INGRESO POSTERIOR A 2003/03/01	19,810.00	574.44	1,340.37		1,914.82	21,724.82	17,899.14
1 A 12 MESES INGRESO ANTERIOR A 2003/03/01	19,810.00	574.44	1,340.37	629.88	2,544.69	22,354.69	18,390.76
13 A 23 MESES DE ANTIGÜEDAD	19,810.00	574.44	1,340.37	629.88	2,544.69	22,354.69	18,390.76
24 A 35 MESES DEANTIGUEDAD	19,810.00	709.70	1,655.96	1,265.05	3,630.71	23,440.71	19,238.39
36 A 47 MESES DE ANTIGÜEDAD	19,810.00	804.52	1,877.21	1,906.45	4,588.18	24,398.18	19,985.70
48 A 59 MESES DE ANTIGÜEDAD	19,810.00	937.34	2,187.13	2,550.59	5,675.06	25,485.06	20,834.01
60 A 71 MESES DE ANTIGÜEDAD	19,810.00	1,073.75	2,505.42	3,195.70	6,774.87	26,584.87	21,692.41
DE 72 MESES EN ADELANTE	19,810.00	1,206.15	2,814.35	3,841.25	7,861.75	27,671.75	22,540.72
OFICIAL SECRETARIO DEL M. P.	8,787.00					8,787.00	7,237.87
0 A 12 MESES INGRESO POSTERIOR A 2003/03/01	8,787.00	1,282.90	2,993.43		4,276.33	13,063.33	10,693.67
1 A 12 MESES INGRESO ANTERIOR A 2003/03/01	8,787.00	1,286.95	3,002.89	616.36	4,906.20	13,693.20	11,197.94
13 A 23 MESES DE ANTIGÜEDAD	8,787.00	1,286.95	3,002.89	616.36	4,906.20	13,693.20	11,197.94
24 A 35 MESES DEANTIGUEDAD	8,787.00	1,444.45	3,370.38	1,237.75	6,052.58	14,839.58	12,115.73
36 A 47 MESES DE ANTIGÜEDAD	8,787.00	1,612.44	3,762.35	1,861.94	7,236.53	16,023.73	13,063.76
48 A 59 MESES DE ANTIGÜEDAD	8,787.00	1,734.78	4,047.82	2,487.13	8,269.73	17,056.73	13,890.78
60 A 71 MESES DE ANTIGÜEDAD	8,787.00	1,837.98	4,288.63	3,113.12	9,239.73	18,026.73	14,667.36
DE 72 MESES EN ADELANTE	8,787.00	1,944.74	4,537.72	3,739.88	10,222.34	19,009.74	15,454.04

RAMA POLICIAL

PUESTO	SUELDO BRUTO	PROFES	DISPONIB	PERSEVER	SUBTOTAL	TOTAL BRUTO	TOTAL NETO
COMANDANTE EN JEFE PGJ.	23,157.00					23,157.00	18,119.71
REGULARIZADO	23,157.00	4,231.19	9,872.77		14,103.96	37,260.96	28,858.80
COMANDANTE PGJ	19,873.00					19,873.00	15,536.46
REGULARIZADO	19,873.00	3,636.09	8,484.21		12,120.30	31,993.30	25,016.44
JEFE DE GRUPO PGJ	14,678.00					14,678.00	11,484.15
REGULARIZADO	14,678.00	3,415.78	7,970.00		11,385.71	26,073.71	20,495.21
AGENTE. DE LA POLICÍA JUDICIAL PGJ.	12,762.00					12,762.00	10,113.55
0 A 12 MESES INGRESO POSTERIOR A 2003/03/01	12,762.00	650.03	1,516.75		2,166.78	14,928.78	11,848.28
1 A 12 MESES INGRESO ANTERIOR A 2003/03/01	12,762.00	650.03	1,516.74	629.88	2,796.65	15,558.65	12,352.55
13 A 23 MESES DE ANTIGÜEDAD	12,762.00	650.03	1,516.74	629.88	2,796.65	15,558.65	12,352.55
24 A 35 MESES DEANTIGÜEDAD	12,762.00	653.81	1,625.55	1,259.75	3,439.11	16,201.11	12,866.90
36 A 47 MESES DE ANTIGÜEDAD	12,762.00	657.59	1,534.38	1,889.62	4,081.59	16,843.59	13,381.27
48 A 59 MESES DE ANTIGÜEDAD	12,762.00	653.81	1,525.55	2,519.50	4,698.86	17,460.83	13,875.46
60 A 71 MESES DE ANTIGÜEDAD	12,762.00	661.37	1,543.19	3,149.37	5,353.93	18,115.93	14,399.91
DE 72 MESES EN ADELANTE	12,762.00	661.37	1,543.19	3,779.24	5,983.80	18,745.80	14,904.18

RAMA PERICIAL

PUESTO	SUELDO BRUTO	PROFES	DISPONIB	PERSEVER	SUBTOTAL	TOTAL BRUTO	TOTAL NETO
PERITO EN JEFE SUPERVISOR DE ZONA	19,873.00					19,873.00	15,536.46
PERITO EN JEFE	14,207.00					14,207.00	11,147.23
REGULARIZADO	14,207.00	3,493.79	8,152.18		11,645.97	25,852.97	20,370.88
PERITO SUPERVISOR	13,362.00					13,362.00	10,572.46
REGULARIZADO	13,362.00	2,982.87	6,969.37		9,956.24	23,318.24	18,464.57
PERITO PROFESIONAL O TECNICO	11,620.00					11,620.00	9,292.37
0 A 12 MESES INGRESO POSTERIOR A 2003/03/01	11,620.00	430.84	1,005.28		1,436.12	13,056.12	10,446.37
1 A 12 MESES INGRESO ANTERIOR A 2003/03/01	11,620.00	430.83	1,005.28	629.88	2,065.99	13,685.99	10,950.65
13 A 23 MESES DE ANTIGÜEDAD	11,620.00	430.83	1,005.28	629.88	2,065.99	13,685.99	10,950.65
24 A 35 MESES DE ANTIGÜEDAD	11,620.00	411.94	961.19	1,259.74	2,632.87	14,252.87	11,404.59
36 A 47 MESES DE ANTIGÜEDAD	11,620.00	408.16	952.37	1,889.61	3,250.14	14,870.14	11,898.68
48 A 59 MESES DE ANTIGÜEDAD	11,620.00	400.60	934.73	2,519.50	3,854.83	15,474.83	12,382.79
60 A 71 MESES DE ANTIGÜEDAD	11,620.00	404.38	943.55	3,149.37	4,497.30	16,117.30	12,897.15
DE 72 MESES EN ADELANTE	11,620.00	396.82	925.91	3,779.24	5,101.97	16,721.97	13,381.27

Se observa que para los puestos de Agente del Ministerio Público, Oficial Secretario, Agente de la Policía Judicial y Perito Profesional o Técnico, que son pié de rama de cada grupo, el monto de los estímulos varía ya que el concepto de perseverancia prevé el pago por antigüedad en el servicio, a partir del primer año y hasta el sexto, otorgándoles una suma de \$500.00 por cada uno de esos años, los cuales han dejado de actualizarse a partir del año 2002, por insuficiencia presupuestal.

Del importe total del estímulo el 30% corresponde a Profesionalización y el 70% a Disponibilidad, tal como lo establece el Acuerdo A/011/2002 del C. Procurador de

fecha 27 de diciembre de 2002, con vigencia a partir del 01 de enero de 2003, señalando que los titulares podrán disminuir el importe de esta última, si el empleado no cubre las condiciones y supuestos para su otorgamiento.

A la fecha aún existen personas que ocupan puestos del Catálogo anterior, tales como Agente de la Policía Judicial del Distrito Federal, nivel 88.0, Jefe de Unidad de Policía Judicial, nivel 88.1 y Comandante, nivel 89.1, que no perciben estos estímulos en virtud de tener pendiente su regularización dentro del Servicio Público de Carrera, lo cual se mantiene por dos causas fundamentales: Primera.- Incumplimiento del nivel escolar de bachillerato para tener derecho a la regularización y con ello actualizar sus percepciones. Segunda.- Insuficiencia presupuestal de la Institución para actualizar y cubrir tales percepciones a quienes ya cumplieron con el requisito citado.

Cabe aclarar que los estímulos no se otorgan a los puestos de mando, como Jefe de Grupo, Comandante y Comandante en Jefe.

Con independencia de los impactos presupuestales que año tras año afectan a la Procuraduría, fue y sigue siendo un acierto haber establecido el servicio público de carrera en la Procuraduría.

2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL.

○ Fortalezas:

Por su trayectoria histórica, que ya se enunció al inicio de este capítulo, no cabe dudas de que la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal tiene en sus recursos humanos sus fortalezas más distinguidas, particularmente en el personal ministerial y sus auxiliares, policías judiciales y peritos, ya que es a partir de ellos que

se desprenden los hechos que marcan la presencia de esta Institución hacia la población y ciudadanía del Distrito Federal.

Como fortaleza adicional está, sin lugar a dudas, el Servicio Público de Carrera, instrumentado a partir de 1998, ya que establece los mecanismos tanto para ingresar como para mantenerse y ser promovido, fijando las condiciones a cumplir por los interesados, regulando en todo momento los procesos y acciones que se siguen para el cumplimiento total de los supuestos señalados en la Ley Orgánica de la Procuraduría, su Reglamento y otras disposiciones relativas a la materia.

Son fortalezas también el alto nivel de capacitación de sus recursos humanos, ya que al desarrollarse el servicio público de carrera reciben el curso de formación inicial, que actualmente se le ha dado el nivel de Diplomado en materia penal, así como su grado de experiencia, ya que el ministerio público de esta Procuraduría está especializado en Derecho Penal, lo que les convierte en expertos, y formalmente las desempeñan apegándose a las disposiciones jurídicas aplicables:

Una fortaleza adicional de la administración de los recursos humanos son las disposiciones administrativas que remuneran al personal, tanto las percepciones normales, como de profesionalización para el personal sustantivo.

Por otro lado, era común justificar la corrupción de los policías judiciales en razón de los supuestos sueldos bajos, que les orillaba a aceptar o caer en acciones viciadas, que favorecían o dañaban a terceros, sin embargo, ya no se justifica, porque si bien es cierto que los sueldos no han tenidos grandes incrementos anuales, es de resaltar que el oficial secretario, el agente dela policía judicial y el perito profesional o técnico, que ingresa por concurso y forma parte por ello del servicio público de carrera, tiene asegurado su sueldo y con doce meses de servicio tiene garantizados los estímulos por profesionalización, disponibilidad y perseverancia, conceptos de los que ya antes se habló.

Debe agregarse a ello que el personal sustantivo cuenta con todas las prestaciones de ley, excepto las de condiciones generales de trabajo que son exclusivas para personal de base, así como otras prestaciones como seguro de vida y seguro de accidentes personales, contratado para atender al personal sustantivo en caso de sufrir lesiones derivadas de actos de servicio.

Por lo mencionado, considero que el sistema de remuneraciones es una de las fortalezas de la Procuraduría, en materia de administración de personal

Como una fortaleza fundamental se encuentra el control de plazas autorizadas por el Gobierno del Distrito Federal, identificando de una a una su ubicación en cada área.

○ **Debilidades**

- Insuficiencia de recursos presupuestales, que provoca que normalmente para los meses de noviembre y diciembre se carezca de la suficiencia presupuestal para pago de sueldos.
- Desactualización en el pago de estímulos, afectando especialmente al personal policial que ha cumplido con el requisito de cursar el nivel de bachillerato.
- Asignación de tiempo extraordinario a personal, como un complemento a su sueldo, pero sin contar con las tareas a realizar, propiciando ejercicio injustificado de recursos presupuestales.
- Asignación del pago por concepto de Cargas de Trabajo a personas que no lo merecen laboralmente, cuyas consecuencias son injusticia laboral e incumplimiento de la normatividad fijada para ese efecto.

- Insuficiente cantidad de plazas ministeriales, policiales y periciales, propiciando mala atención a la ciudadanía, acumulación de rezagos y exceso en cargas de trabajo, lo cual conlleva a incumplir la atención y desahogo de averiguaciones previas, o de cumplimiento de órdenes de aprehensión, o de conclusión de dictámenes periciales en apoyo al ministerio público.
- Desorden en horarios de trabajo, tanto de personal sustantivo, como del administrativo, ya que actualmente se encuentran registrados más de 150 horarios distintos, que se encuentran fuera de control.
- Inexistencia de un sistema de control de asistencia. En la actualidad se manejan tarjetas kardex, en las que se registra la asistencia de un número muy bajo de trabajadores.
- Ingreso del personal ministerial, policial y pericial, sin cumplir con el Servicio Público de Carrera.
- Existencia de expedientes personales desactualizados, provocando que en necesidades de información ésta se encuentre incompleta o sin actualización.
- Distribución de personal con puesto de Enlace, hacia las Unidades Administrativas, sin observar el dictamen 168/2001, afectando el sano funcionamiento de las mismas, y generando desperdicio de los recursos humanos.
- Falta de comunicación entre las Direcciones de Área, de la Dirección General de Recursos Humanos, realizando procesos parciales que no alimentan las funciones de las tres Direcciones.
- Intercambio de información con el Instituto de Formación Profesional, insuficiente, parcial y fuera de tiempo.

- Falta de comunicación con las Unidades Administrativas, respecto del personal y familiares que tienen derechos a las prestaciones, provocando que las bases de datos de las mismas se encuentren desactualizadas.
- Inexistencia de un procedimiento de capacitación a los responsables administrativos de cada una de las 59 Unidades, ya que la mayoría de ellos carece de preparación en materia de administración de recursos humanos
- El equipo informático a cargo de las áreas que conforman la Dirección General de Recursos Humanos no cuenta con las versiones más actualizadas de programación y paquetería, aunado a que la cantidad con que cuenta son insuficientes.
- Los Manuales de Normas o Procedimientos están desactualizados o bien no han sido elaborados.
- Lo mencionado son parte de las debilidades de la Institución que coadyuvan al ejercicio de actos nocivos para la Procuraduría y recaen en la ciudadanía.

Se agrega también que el personal de estructura y el administrativo de confianza, siguen ingresando mediante el amiguismo, nepotismo y otras formas viciadas. Para el personal administrativo de base, no se aplica el sistema escalafonario para ingresar y ser promovido.

Por lo anterior se considera la necesidad de crear un sistema de administración del personal, basado en el establecimiento de un sistema integral de recursos humanos, donde el uso de tecnologías informáticas permita establecer las redes necesarias y suficientes para que al interior de la Dirección General de Recursos Humanos y, en consecuencia, en las 59 Unidades Administrativas, se mejoren las acciones de coordinación y control en esa materia.

NOTAS DEL CAPÍTULO 2.

- (1) “Antecedentes Generales del Ministerio Público como Institución en México”. Tomo I. *Historia de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal*. México Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal 1996. p. 34.
- (2) Idem, p. 35.
- (3) Idem. p. 37.
- (4) Idem. p. 38.
- (5) “El Ministerio Público a Través de su Normatividad Orgánica”. *Historia de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal*. Tomo IV. México. Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal 1996. pp: 102 y 103.
- (6) Idem, pp: 120, 121 y 122.
- (7) Idem, pp: 139 y 140.
- (8) Idem, pp: 172, 173, 174 y 175.
- (9) Idem, pp: 200, 201, 202 y 203.
- (10) Idem, pp: 224 y 225.
- (11) “Normatividad de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal” *Historia de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal*. 1996. Segunda Parte. México. Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal. México 1996 pp: 18 y 22.
- (12) Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.
- (13) Condiciones Generales de Trabajo de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.
- (14) Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal

3.- UN SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS EN LA PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL DISTRITO FEDERAL.

Como se hizo mención en los puntos 1.2 y 1.2.1 de este trabajo, en este tercer milenio con la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, existe la tendencia entre las organizaciones exitosas a no administrar personas, ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, ya que éstas son los agentes activos y proactivos, dotados de habilidades e inteligencia, concluyendo que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y producen costos, sino que son un factor de competitividad en beneficio de la organización en la que prestan sus servicios. **(1)**.

Bajo ese principio, se tiene la certeza que la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal debe crear un sistema de administración del personal que le permita no solamente cumplir con sus objetivos, sino que fundamentalmente propicie la concientización y comunicación laboral, tanto de quienes tienen el encargo de dirigir a la Institución, como de quienes realizan las actividades “operativas” de la misma, sean ministeriales o administrativas.

Para que ello ocurra se considera la necesidad de crear un sistema de información, al que se le ha denominado Sistema Integral de Recursos Humanos, entendiendo a éste como la base a partir de la cual se pueden tomar las decisiones de carácter administrativo, en relación a los recursos humanos, que seguramente impactará en el funcionamiento de otros sistemas que están operando, tales como el control de armamento, el control de vehículos, el control de inventarios y, por supuesto, el sistema de control de personal, entre otros.

3.1 UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Capítulo 3

El concepto de sistema permite abordar con más amplitud la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos visualiza no sólo los factores

ambientales y externos, sino las funciones de los subsistemas que lo conforma **(2)**. Se sabe que cuando los diversos elementos que conforman una organización e interactúan entre sí permanentemente, conforman un sistema, donde lo destacado son las relaciones entre las partes, porque ello permite accionar hacia el cumplimiento de una finalidad, cualquiera que sea.

El sistema es un todo, que puede tomarse como el sistema general, que a su vez se puede componer de otros a los cuales se les nombra subsistemas, que en sí mismos son sistemas, por lo que en ese sentido la administración del personal es uno de los subsistemas de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, pero a su vez es un sistema, en el cual únicamente estarían integrados los factores que permitan identificar las partes que lo conforman.

Es hasta años recientes que se ha abierto la administración pública a las innovaciones informáticas, más allá de las tareas mecanográficas a las que se destinaron durante bastante tiempo las computadoras. Los equipos informáticos en sus primeras etapas en México, 1960 a 1980, tenían la característica de ser totalmente procesadores centralizados, que requerían de un lugar fijo de dimensiones enormes y cuyos productos se generaban una vez que se alimentaba de insumos presentados en tarjetas perforadas y los archivos se almacenaban en cintas magnéticas.

En los años 80 aparecen las computadoras personales, que rápidamente proliferaron a lo largo y ancho de la administración pública federal, sin embargo inicialmente vinieron a sustituir a las máquinas de escribir dejando omitiendo su uso para utilidades más adecuadas **(3)**.

Por supuesto que cuando se adquirieron computadoras modernas y mejor equipadas, fueron insuficientes para distribuir las entre las áreas, por lo cual muchas debieron continuar, y continúan todavía, realizando sus actividades en el esquema de controles y registros manuales.

La Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal no ha estado ajena a tales situaciones, lo que resulta de gran importancia en virtud de las actividades que debe llevar a cabo, las que, por un lado, deben reflejar eficiencia hacia la ciudadanía y por otro, atender las necesidades internas de sus servidores públicos.

En esta Institución permanecen situaciones que representan debilidades en materia de administración del personal, en las que la Dirección General de Recursos Humanos tiene un papel fundamental y por ello le compete crear los sistemas, métodos y procedimientos necesarios que lleven a su modernización ya que como se enunció en dicho capítulo, las debilidades son bastantes y conforme pasa el tiempo seguirán acrecentándose por no detenerlas de inmediato.

En ese contexto, se piensa que para corregir las situaciones descritas, el Titular de la Procuraduría, el Oficial Mayor y el Director General de Recursos Humanos, como responsables de la materia, deben dar muestras de:

- Interés “político” de hacerlo.
- Conocimiento de la materia.
- Evitar los cambios innecesarios de personal directivo competente
- Establecer objetivos y metas a corto plazo para la creación del sistema integral de recursos humanos.
- Utilizar tecnologías informáticas de reciente generación y de fácil socialización entre las áreas que intervienen
- Contar con equipo similar en todas las áreas que intervienen
- Crear un sistema integral de recursos humanos

Por supuesto que hay otras medidas propias para la creación y mejoramiento del sistema de administración de personal, sin embargo se considera que sin el diseño y desarrollo de un sistema de información, al que se ha hecho referencia, será difícil solventar las deficiencias actuales, ya que para el Titular de la Procuraduría y los niveles jerárquicos superiores inmediatos, es muy importante disponer de la

información relativa a los recursos humanos adscritos a la Institución en cada una de las Unidades Administrativas, en virtud de que a la fecha para obtener los datos de personal es necesario consultar varios “archivos” magnéticos e incluso revisar manualmente los documentos del expediente personal que se encuentra en la Dirección General de Recursos Humanos, provocando que la respuesta fuera inoportuna, con información fraccionada, insuficiente y desactualizada, con lo cual no se cumple con la posibilidad de producir y manejar información en grandes volúmenes, consultarla y transmitirla a distancias variadas en forma instantánea y que se convierta en conocimiento para las personas que toman las decisiones, es decir , no se ha constituido en la plataforma que los expertos llaman sociedad del conocimiento, **(4)**.

La Procuraduría en particular, aunque como cualquier otra dependencia, debe impulsar su modernización, reformando sus estructuras y operación, a efecto de mejorar la atención a la ciudadanía a través de la prestación de servicios más eficaces, lograr más calidad a menor costo, alcanzar mayor competitividad, crear esquemas de desconcentración y descentralización para atender las necesidades presentadas localmente, mejorar los esquemas de profesionalización entre sus trabajadores y asegurar procesos transparentes en sus gestiones, para lo cual administración del personal y las tecnologías de la información se convierten en aliados fundamentales. **(5)**.

3.2 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias a seguir para la creación del Sistema Integral de Recursos Humanos camina de la mano con la intención del Titular de la Institución de hacerlo en función de los beneficios que traerá no sólo para la toma de sus decisiones, sino además para darle soporte a las decisiones de los niveles inmediatos, y, fundamentalmente, para que la Dirección General de Recursos Humanos cuente con los medios que le permitan realizar la administración del personal basado en información veraz y oportuna. El impulso y apoyo del Procurador a este sistema es vital.

Como responsable de su creación, diseño e instalación, la Dirección General de Recursos Humanos, llevará a cabo los procesos de coordinación de esfuerzos requeridos para generar el Sistema referido.

La Dirección General de Tecnología y Sistemas Informáticos deberá aportar los conocimientos técnicos y tecnológicos para el diseño del Sistema Integral de Recursos Humanos.

Las Unidades Administrativas serán coadyuvantes en la captación, alimentación y actualización de los datos laborales y personales de sus trabajadores adscritos.

Se constituirá un grupo de trabajo multidisciplinario presidido por la Dirección General de Recursos Humanos, cuyas Direcciones de Área comisionarán a los servidores públicos que cuenten con los conocimientos del tema que se encuentre en estudio.

El Sistema Integral de Recursos Humanos, inicialmente, tendrá el propósito de ofrecer respuesta respecto de los datos individuales, laborales, personales, escolares, familiares y de credencialización de cada trabajador activo.

Se creará una base con los datos más representativos de los trabajadores, cuyo desglose se presenta más adelante, considerando que esa información será sujeta de adiciones, de acuerdo a las necesidades de la Procuraduría.

Con el propósito de darle certeza y confiabilidad al sistema, se definirán las políticas de seguridad que deberán cumplirse para conservar los datos integrados. Capítulo 3

Las pruebas de funcionalidad, una vez creado el sistema, serán programadas oportunamente, con la participación de las Unidades Administrativas, muestreando la veracidad de los datos de los trabajadores seleccionados.

El sistema será presentado al Procurador, una vez que se ha verificado, mediante pruebas en las Unidades, que las respuestas a las consultas formuladas, corresponden efectivamente al trabajador de quien se hizo la consulta.

Con la aprobación para su inicio de operaciones por parte del Procurador, la Dirección General de Recursos Humanos capacitará a los servidores públicos de las Unidades que se encargarán de manejar el sistema en cada adscripción.

Con base en lo anterior, se asignará a cada una de ellas la clave de acceso mediante la que podrán entrar al sistema y operarlo para realizar las consultas del caso.

La actualización de la información la llevarán a cabo las Unidades, en lapsos quincenales y se confirmarán cada mes, en el proceso de validación de plantilla que ya se tienen programados.

El grupo de trabajo deberá establecer un períodos de adaptación y mutuo conocimiento, en el cual se definan los significados de plaza, puesto, función, código de puesto, tabuladores, etcétera, lo cual servirá de materia introductoria de recursos humanos, mientras que se ejecuta el diseño del sistema, en consideración a que se buscara que sea un sistema ágil, a pesar del tamaño de la carga de información.

El mismo grupo identificará, los datos que pudiesen ser útiles e importantes para incluirlos en la base del sistema, decidiendo de cuál de los archivos en que se encuentran deben ser extraídos porque garantizan mayor certeza y seguridad en su manejo, puesto que existen bases de datos grandes, medianas y pequeñas, conformadas con los mismos datos, en la mayoría de los casos, ordenados de manera diferente. Por ejemplo, en el área de nóminas aparecía registrado un trabajador con dos nombres, sin embargo en el área de prestaciones se encontraba solamente con uno de ellos, o bien, las fechas de ingreso a la Institución son diferentes en distintos archivos, aún siendo de control de las Direcciones de Área de la citada Dirección General.

Además de seleccionar al dato de mayor calidad, el diseño del sistema debe hacerse en un ambiente capaz de resistir las pruebas de eficiencia y longevidad en el curso del tiempo, que además cuente con las posibilidades para ser operado vía Internet, siendo posible utilizar una plataforma informix, lo que permitirá que las Unidades Administrativas, localizadas a lo largo y ancho del Distrito Federal, pudiesen realizar consultas y aun cuando varios usuarios estuvieran accedendo y consultando la respuesta sería inmediata, cumpliendo la solicitud de rapidez y oportunidad.

3.3 ALCANCES DEL SISTEMA

Como se mencionó líneas arriba, inicialmente el Sistema Integral de Recursos Humanos tendrá el propósito de integrar y consolidar la mayor cantidad de datos laborales y personales de los servidores públicos activos, a efecto de proporcionarlos en línea a las autoridades competentes que lo soliciten, desde su equipo de cómputo en la comodidad de sus oficinas.

El control estará a cargo de un administrador adscrito a la Dirección General de Recursos Humanos, que pudiera ser el Titular de la Dirección de Presupuesto y Sistemas de Servicios Personales.

Con la creación y funcionamiento del Sistema Integral de Recursos Humanos, la Procuraduría contará con un elemento fundamental para continuar con la modernización del sistema de administración del personal, ya que podrá conocer la situación de sus trabajadores y a partir de ello generar la interrelación lógica de los diversos procesos que lleva a cabo, particularmente, la Dirección General de Recursos Humanos, con intervención de las Unidades Administrativas.

Capítulo 3

Se tiene el convencimiento que la interrelación e intercomunicación de estos procesos, que van desde el reclutamiento, selección y contratación de personal, hasta la baja de un trabajador, es posible aplicando la reingeniería de procesos o

algún otro esquema de análisis y modificación estructural y funcional del diseño organizacional.

Por lo anterior se ha dicho en varias partes de este trabajo, que la creación del Sistema Integral de Recursos Humanos es el inicio para una mejor administración del personal, pero deberán continuarse los esfuerzos para lograr que dicha administración efectivamente cuente con los elementos de modernidad y eficiencia que lleven a ofrecer mejores servicios a la ciudadanía y que permita que los trabajadores de la Institución encuentren las condiciones para un desempeño que les lleve a tener actitudes de calidez y eficiencia en su trabajo y que éste se encuentre debidamente reconocido en lo material, ambiental y personal.

3.4 SELECCIÓN DE DATOS A CONSIDERAR

La selección de datos a incluir en la base para alimentar al sistema, tiene como supuesto que sea accesible, necesario y que además cuente con alto nivel de confiabilidad, como el “dato de mayor calidad”, ubicando al área que lo debía proporcionar, la periodicidad y forma en que se ingresaría a la base.

De esta forma se identifican a 154 datos que conformarían la base, agrupados en 5 grupos, que para efectos de cargarse a la base, cada grupo representa una etapa o fase, por lo tanto se identificó como Fase Uno al grupo de los Datos Básicos Laborales y así sucesivamente hasta la Fase Cinco, correspondiente al grupo de Datos de Credencialización.

A continuación se detallan los datos que se integraron en cada grupo

1 GRUPO UNO: DATOS BÁSICOS LABORALES

Capítulo 3

1.1.- Número de empleado	1.28.- Festivo	1.55.-Premio por asistencia
1.2.- Clave de adscripción	1.29.- Zona de pago	1.56.-Vales fin de año
1.3.- Descripción de la adscripción	1.30.- Percepciones	1.57.-Lugar de nacimiento
1.4.- Registro federal de contribuyentes	1.31.- Deducciones	1.58.-Descripción lugar de nacimiento
1.5.- Clave única de registro de población	1.32.- Neto	1.59.-Fecha de nacimiento
1.6.- Apellido paterno	1.33.- Quincena	1.60.-Clave de nacionalidad
1.7.- Apellido materno	1.34.- Cobró	1.61.-Descripción de la nacionalidad
1.8.- Nombre	1.35.- Motivo	1.62.-Estado civil
1.9.- Sexo	1.36.- Quinquenio	1.63.-Edad
1.10.- Número de plaza	1.37.- Importe quinquenio	1.64.-Número del ISSSTE
1.11.- Situación de plaza	1.38.- Horas extras	1.65.-Calle

1.12.- Descripción de la situación	1.39.- Importe horas extras	1.66.-Edificio
1.13.- Código de puesto	1.40.- Carga de trabajo	1.67.-Número exterior
1.14.- Nivel salarial	1.41.- Profesionalización y disponibilidad	1.68.-Número interior
1.15.- Categoría	1.42.-Perseverancia	1.69.- Manzana
1.16.- Clave función	1.43.-Clave de grupo	1.70.- Lote
1.17.- Descripción de la función	1.44.-Descripción de grupo	1.71.-Colonia
1.18.- Fecha de ingreso	1.45.-Sueldo tabular	1.72.-Clave de delegación
1.19.- Turno	1.46.-Cantidad adicional	1.73.-Descripción de la delegación
1.20.- Horario	1.47.-Reconocimiento mensual	1.74.-Código postal
1.21.- Lunes	1.48.-Compensación por riesgo	1.75.-Clave de entidad federativa
1.22.- Martes	1.49.-Compensación de mercado	1.76 Descripción de la entidad
1.23.- Miércoles	1.50.-Asignación y AGA	1.77.-Teléfono
1.24.- Jueves	1.51.-Prestaciones	
1.25.- Viernes	1.52.-Percepciones fijas brutas	
1.26.- Sábado	1.53.-Aguinaldo	
1.27.- Domingo	1.54.-Prima vacacional	

2 GRUPO DOS: FILIACIÓN Y ESCOLARIDAD

2.78.-Color de pelo	2.92.-Libro de acta de nacimiento	2.106.-Segundo idioma que domina
2.79.-Tipo de frente	2.93.-Año acta de nacimiento	2.107.-Habla el segundo idioma
2.80.-Color de ojos	2.94.-Nivel escolar	2.108.-Lee el segundo idioma
2.81.-Tipo de nariz	2.95.-Ultimo grado de nivel escolar	2.109.-Escribe el segundo idioma
2.82.-Color de piel	2.96.-Estudios terminados	2.110.-Tercer idioma que domina
2.83.-Tipo de cejas	2.97.-Titulo o certificado	2.211.-Habla el tercer idioma
2.84.-Tipo de boca	2.9.-Profesión o carrera	2.112.-Lee el tercer idioma
2.85.-Estatura	2.99.-Postgrados	2.113.-Escribe el tercer idioma
2.86.-Calzado	2.100.-Escuela	
2.87.-Peso	2.101.-Cédula profesional	
2.88.-Señas visibles	2.102.-Idioma que domina	
2.89.-Número de cartilla	2.103.-Habla el idioma	
2.90.-Número de acta de nacimiento	2.104.-Lee el idioma	
2.91.-Foja de acta de nacimiento	2.105.-Escribe el idioma	

3 GRUPO TRES: HISTORIA LABORAL

3.114.-Número de empleado	3.120.-Fecha de fin de movimiento	3.126.-Clave de adscripción
3.115.-Tipo d movimiento	3.121.-Número de plaza	3.127.-Descripción de la adscripción
3.116.-Clave de movimiento	3.122.-Función	3.128.-Desde año
3.117.-Descripción del movimiento	3.123.-Descripción de la función	3.129.-Desde mes
3.118.-Fecha de movimiento	3.124.-Nivel	3.130.-Hasta año
3.119.-Vigencia	3.125.-Número de empleado	3.131.-Hasta mes

4 GRUPO CUATRO: DATOS FAMILIARES

4.132.-Número de empleado	4.135.-Nombre	4.138.-Fecha de nacimiento
4.133.-Apellido paterno	4.136.-Parentesco	4.139.-Grado escolar
4.134.-Apellido materno	4.137.-Sexo	4.140.-Nivel escolar

5 GRUPO CINCO: CREDENCIALIZACION

5.141.-Credencial metálica	5.146.-Fin de licencia oficial colectiva	5.151.-Gafete provisional
5.142.-Vigencia credencial metálica	5.147.-Tipo de licencia oficial colectiva	5.152.-Vigencia de gafete provisional
5.143.-Memorandum provisional	5.148.-Estatus de licencia oficial colectiva	5.153.-CUIP
5.144.-Licencia oficial colectiva	5.149.-Credencial plástica	5.154.-Estatus Sistema Nacional de Seguridad Pública
5.145.-Inicio de licencia oficial colectiva	5.150.-Vigencia de credencial plástica	

3.5 AREAS RESPONSABLES DE PROCESAR DATOS Y ALIMENTAR AL SISTEMA

El ingreso de los 154 datos a la base del sistema implica a varias áreas dependientes de la Dirección General de Recursos Humanos, así como a las áreas de Enlace Administrativo de las 59 Unidades, por lo cual es conveniente asignar la responsabilidad de cargar la información.

1 GRUPO UNO: DATOS BÁSICOS LABORALES

Dirección de Operación y Control de Pago: Del número 1.1 Número de empleado, hasta el 1.56.-Vales fin de año

Unidades Administrativas: Del número 1.57.-Lugar de nacimiento, al 1.77.-Teléfono

2 GRUPO DOS FILIACIÓN Y ESCOLARIDAD

Unidades Administrativas: Del número 2.78.-Color de pelo, hasta el 2.113.-Escribe el tercer idioma

3 GRUPO TRES: HISTORIA LABORAL

Dirección de Operación y Control del Pago: Del número 3.114.- Número de empleado, hasta el 3.131.-Hasta mes

4 GRUPO CUATRO: DATOS FAMILIARES

Unidades Administrativas: Del número 4-132.-Número de empleado, hasta el 4.140.-Nivel escolar

5 GRUPO CINCO: CREDENCIALIZACIÓN

Dirección de Relaciones Laborales y Prestaciones (Área de censo): Del número 5-141.-Credencial metálica, al 5.154.-Estatus Sistema Nacional de Seguridad Pública

La alimentación del sistema debe seguir un procedimiento debidamente establecido para cargar la información, ya que los datos del grupo de básicos laborales, se encuentran en el bloque que componen la nómina de pagos quincenales, por ende se deben fijar esquemas previamente analizados para probar que ninguno de ellos quedaría omiso de ingresar al sistema.

Los datos que conforman este grupo son fundamentales porque corresponde a los generados respecto de los que identifican a un trabajador, así como a los diversos conceptos e importes del pago quincenal, compuesto de sus percepciones y deducciones.

En dicho grupo se encuentran otros datos, como el domicilio, que resulta vital porque es uno de los usualmente más requeridos por las autoridades, particularmente tratándose de personal sustantivo, por lo que es necesario conseguir todos y actualizarlos al 100% permanentemente.

En este mismo sentido se encuentran los datos históricos, que contienen miles de registros, por lo que este apartado se debe componer tanto de los movimientos de cada trabajador activo, como de sus adscripciones dentro de la Procuraduría, en las que ha laborado, misma que deberá guardarse para formar parte del histórico posterior, como una acumulación cronológica y ordenada de datos. El grupo se compondrá de fechas en las que inició y concluyó el desempeño de un cargo, lugares de adscripción y claves de esas adscripciones, así como el puesto que desempeñó en cada una de ellas.

Como se puede observar arriba, a las Unidades Administrativas les corresponderá entregar información, caracterizada por ser de tipo personal, familiar, escolar, a la Dirección General de Recursos Humanos quien alimentará en todos los casos al sistema, luego de aplicar los filtros correspondientes, para validar la veracidad de los datos.

Para apoyar esa actividad, se desarrollará un subsistema o módulo que permita a cada Unidad Administrativa, en sus oficinas, actualizar en dicho módulo los datos que son de su incumbencia. El subsistema se instalará en un equipo seleccionado por la Unidad, señalándoles fecha, día y hora en que mensualmente debían presentar su información, para cargarla al SIRH.

Como antes se mencionó, la Dirección General de Recursos Humanos, a través de su Dirección de Presupuesto y Sistemas de Servicios Personales, previamente a la carga en la base de datos, validará cada uno de los datos, filtrándolos a través de los candados establecidos en un sistema validador conocido como SICOPLA (Sistema de Control de Plantilla) y Sistema de Inventario de Personal (SIP), encargándose el primero de filtra los datos laborales, mientras que el segundo lo hará respecto de los personales, familiares, escolares, domicilio, hijos, edades, sexo, etc.

La validación se efectúa utilizando catálogos y tablas informáticas, haciendo un barridos de los datos que se pretende ingresar al sistema, para detectar posibles inconsistencias, que de ser así, se impedirá su inclusión a la base, rechazándolo hasta que es corregido.

Una vez asegurada la veracidad de la información, se cargará a la base de datos del sistema y podrá presentarse en las pantallas de la computadora, como respuesta a de consultas concretas.

La base de datos se colocará en un servidor de alta capacidad, manejado por la Dirección General de Tecnología y Sistemas Informáticos, cuya función es conservarlos bajo medidas de seguridad que no alteren su uso cotidiano, dándole el mantenimiento necesario para evitar pérdida de información, daño a la misma e incluso mezcla nociva de la misma.

3.6 CREACION DE LA BASE DE DATOS DEL SISTEMA

Como anteriormente se señaló, la base se constituirá con 154 datos particulares de cada empleado, quedando a cargo de los profesionales y técnicos de la Dirección General de Tecnología y Sistemas Informáticos, quienes darán servicio óptimo a los “clientes” del sistema, con el propósito de que se brinde respuestas con la mayor rapidez y exactitud requeridas.

Los 154 datos variarán periódicamente, sin embargo la estructura de los campos deberá conservarse para evitar afectar el contenido y por ende la funcionalidad del sistema, esto quiere decir que el ingreso de la información a la base está condicionada a la forma, composición, tamaño y disposición del dato concreto:

Por supuesto que el trabajo de las Unidades Administrativas es relevante, en cuanto que tienen que captar todos los datos de todos sus trabajadores, sabiendo de antemano que muchos de ellos son reacios a entregar los de tipo personal o familiar, por lo que deberán buscarse las formas para persuadir y convencerlos de la conveniencia de proporcionarlos, como parte de su desarrollo laboral, para lo cual la Dirección General de Recursos Humanos elaborará los formatos adecuados para la anotación de datos por cada trabajador.

Será necesario capturar otros datos, como los de filiación, tomados del expediente personal del trabajador, para alimentar la base, de tal manera que se agregue a la base y contenga el 100%, o un porcentaje muy aproximado.

No puede omitirse la resistencia del trabajador para entregar datos particulares, como su domicilio, sobre todo del personal judicial, por lo que debieron instrumentarse medidas alternas que permitieran contar y agregar el dato en la base, tales como, tomar el domicilio de las áreas de credencialización, o de nómina, o del

expediente personal, por ejemplo, tratando de que cada vez se adicione mayor cantidad de datos a efecto de que la consulta fuese satisfactoria.

3.7 POLÍTICAS DE SEGURIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACION

En virtud de que la información proporcionada por los trabajadores a la Institución, debe considerarse como estrictamente personal y, por lo tanto, sólo de interés para quienes de acuerdo a sus facultades y funciones pueden conocerla, se estimó pertinente fijar políticas de seguridad en el manejo y control de la misma.

Las políticas correlacionan nivel jerárquicos y universo de información del sistema que pudieran consultar y tener respuesta, a través de un acceso controlado mediante clave específica, fijándose los “candados” del caso, señalando que :

El Procurador, el Oficial Mayor y la Dirección General de Recursos Humanos, tendrán acceso total y sin restricciones al sistema, es decir, todos los datos de todos los trabajadores de la Institución. Únicamente esa Dirección General será la única con facultades para modificar la base de datos.

Los Subprocuradores y en general los segundos niveles jerárquicos después del Procurador, pueden consultar los datos tanto del personal de su oficina, como del adscrito a las Unidades Administrativas dependientes, tales como las Fiscalías y Direcciones Generales

Los Fiscales y Directores Generales pueden consultar la información exclusivamente de su personal adscrito.

En caso de que algún titular cambie de adscripción, lo cual ocurre con cierta frecuencia entre los Fiscales, se les cancelará la clave y asignará una diferente para que le permita consultar los datos del personal de su nueva adscripción, actualizando con ello los controles de acceso a la información.

Las Unidades Administrativas tendrían la responsabilidad de proporcionar mensualmente a dicha Dirección General, los datos de todo aquello que modificara a alguno de los registrados en el mes anterior.

Con estas políticas generales, la seguridad de la información está ligada con la estructura del campo del área de adscripción, en el que el código de adscripción indica el orden jerárquico de la adscripción, pudiendo llegar hasta nivel de Unidad Departamental si así se decidiera.

Para efecto de identificación de usuarios, se creará una matriz en la cual se encuentran registrados todos aquellos que tienen autorización de acceso al sistema, ligándolos con el nivel y con la amplitud del universo que pueden consultar, incluyendo del Procurador, hasta el nivel de Director de área autorizado para efectuar consultas.

3.8 FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA

- ***Carga de la Información en la Base de Datos***

Los 154 datos a los que se ha hecho referencia se cargan en la base de uno a uno, o masivamente, ocurriendo lo siguiente, según donde se encuentren.

- ***Datos Básicos Laborales***

Al inicio de cada quincena normalmente aparecen registrados los movimientos por altas, bajas o modificaciones de personal, los cuales se reflejan necesariamente, en la nómina, es decir en los campos de las percepciones, deducciones y descuentos, acompañados de sus datos laborales, que los identifican y ubican en una adscripción específica, que los convierten en servidores públicos de la Procuraduría y que a partir de su alta tienen un espacio dentro de los controles de personal, para todos los efectos, incluidos sus derechos, prestaciones y obligaciones.

El paquete de información contenida en la nómina es alimentado por la Dirección de Operación y Control del Pago de la Dirección General de Recursos Humanos, lo entrega a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal de la

Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, para integrarlo al SIDEN, Sistema Desconcentrado de Nómina, en los que se reflejan los conceptos nominales.

La nómina procesada tiene un camino de regreso a la Procuraduría, a través de la misma Dirección de Operación y Control del Pago, de la que quincenalmente proporciona una copia, en dispositivo magnético, a la Dirección de Presupuesto y Sistemas de Servicios Personales, a efecto de validarla, uniformarla y cargarla a la base del sistema..

Se carga la información únicamente de los empleados que permanecen activos, por lo tanto el personal que causa baja de la Institución y aquél que se encuentre suspendido, se colocará en un registro histórico, pero sus datos no se reflejan en las pantallas de consulta.

- ***Datos de Filiación y Escolaridad***

Hasta hace dos años era requisito del Gobierno del Distrito Federal, formular y llenar el formato de Filiación institucional, en la cual se asientan los rasgos físicos del trabajador, tales como color de piel, tamaño de frente, color de ojos, señas particulares, etc., sin embargo actualmente ha sido eliminado ese requisito documental y en consecuencia se carece de la fuente para tomar esas características. Como medida alterna, podrán captarse del censo institucional que todos los trabajadores llenan al momento de tramitar su credencial.

Del censo podrán tomarse tamaño de calzado, talla de ropa. Como otra fuente de información se tiene a los padrones utilizados para cuantificar la ropa de trabajo que se debe entregar a los trabajadores, como parte de las prestaciones a que tienen derecho. Con ello también la Dirección de Relaciones Laborales y Prestaciones, dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos, tiene un papel de alimentadora de datos a la base del sistema.

Lo relativo a los datos escolares, corresponde a las Unidades Administrativas, presentarlos mensualmente en dispositivo magnético, señalando los estudios de cada empleado, tomando en cuenta nivel, número de años, escuela, número de cédula profesional, título, si lo tiene, idiomas que habla, lee, escribe, así como el porcentaje en que ello ocurre.

Estos datos los recaban internamente en sus áreas, los integran al subsistema o módulo que se hizo mención con anterioridad y lo deberán presentar en la Dirección de Presupuesto y Sistemas de Servicios Personales, a efecto de validarlos. El proceso de validación es fundamental, porque ello evitará colocar información incorrecta en la base, dando confiabilidad a las respuestas del sistema.

- ***Datos de Historia Laboral***

En paralelo a la entrega de los datos básicos laborales, integrados en la nómina, la Dirección de Operación y Control del Pago podrá proporcionar los correspondientes a los datos de historia laboral, los cuales se constituyen del histórico de adscripciones y del histórico de movimientos.

El registro de las adscripciones considerará la clave de adscripción, la denominación de la adscripción, desde año, mes, hasta año, mes, plaza, del trabajador, anotando las fechas y áreas en las cuales se mantuvo adscrito. El histórico de movimiento contiene el tipo de movimiento, es decir, alta en la Institución, promoción, baja, reingreso, fecha del movimiento, inicio, fin, número de plaza, código, denominación del puesto y nivel.

Esta información será recibida por la Dirección de Presupuesto y Sistemas de Servicios Personales vía dispositivo magnético, con una periodicidad quincenal y se guardará en archivos específicos, conservándola indefinidamente, para extraerla en consultas específicas.

La información conservada tiene registros desde 1996, respecto de los movimientos y del año 2000 en lo relativo a las adscripciones.

- ***Datos Familiares***

Los datos familiares, como los escolares, los entrega cada Unidad Administrativa al mes, previa consolidación interna entre los servidores públicos adscritos, de tal manera que se presentan los registros de quienes continúan sin movimiento, así como de aquellos que sí tuvieron, registrando esos cambios en el sistema.

Los datos incluidos en este grupo son: Parentesco, apellido paterno, apellido materno, nombres, sexo, fecha de nacimiento, grado escolar y nivel escolar. La información corresponde a padres, cónyuge, hijos u otros familiares anotados por el trabajador.

Al igual que los académicos, los datos de familiares son los que presentan cierta resistencia del trabajador para proporcionarlos y por ende son de los que el sistema pudiera carecer en mayor medida, por lo que es posible tener que localizarlos en los expedientes personales, buscando una integración al 100% en la base.

- ***Datos de Credencialización***

El último grupo de datos corresponde a la credencialización, los cuales quedarán registrados en una base particular, conformada cuando cada empleado pasa al área de credenciales, requisita el censo institucional y le toman las huellas y la fotografía, quedando plasmadas en la credencial individual. También éstos se entregarán a la Dirección de Presupuesto y Sistemas de Servicios Personales a efecto de integrarlos en la base del sistema.

La información contiene la fecha de la credencial metálica, fecha de memorando individual, trámite de licencia oficial colectiva, fecha fin de licencia oficial colectiva, status de licencia oficial colectiva, fecha de credencial plástica, fecha de gafete

provisional, CUIP de Sistema Nacional de Seguridad Pública, vigencia credencial metálica, fecha inicio de licencia oficial colectiva, tipo de licencia oficial colectiva, vigencia de credencial plástica, vigencia de gafete provisional y status de Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Es de destacar que los datos de la rama judicial tiene un manejo y control especial, en atención a las solicitudes y requisitos tanto del Sistema Nacional de Seguridad Pública, por lo que respecta al registro de personal policiaco, como de la Secretaría de la Defensa Nacional, por armamento autorizado para portación de los elementos policiales.

En términos generales se ha presentado cada lugar y área donde se encuentran los datos, la periodicidad con la cual se entrega la información por cada grupo, la forma en que se presenta hasta llegar a la “carga” o colocación de la misma a la base de datos del sistema.

Esta carga de información tiene como resultado visible la presentación de los datos en cinco pantallas diferentes, correspondientes precisamente a los cinco grupos de datos descritos, los cuales pueden ser consultados por quienes tienen autorización para acceder al sistema, de acuerdo a su nivel y puesto.

La parte no visible del funcionamiento del sistema, consiste en la carga y actualización permanente de la información, en la identificación inmediata de posibles inconsistencias y en la oportuna toma de decisiones para corregir errores en la base, evitando consecuencias graves como la de omitir el pago, o la de pretender ocupar una plaza que se encuentra ocupada, o que incluso se afectaran favorable o desfavorablemente de las prestaciones a los trabajadores.

La información enunciada en los cinco grupos, pasan por una prueba de resistencia y consistencia a través de la validación que se hace de ella mediante la confronta ante los Sistemas de Control de Plazas, conocido como SICOPLA, así como ante el

Sistema de Inventario de Personal, conocido como SIP, ya que éstos contienen tablas y catálogos que visualizan y cotejan cada dato que se recibe para cargar en el sistema, de tal manera que ello no se lleva a cabo si se encuentran inconsistencias detectadas por algunos de estos dos sistemas validadores, los cuales cumplen una función de salvaguarda del Sistema Integral de Recursos Humanos.

Al mes de agosto de 2006 los servidores activos de la Procuraduría ascienden a 13,927 servidores públicos, que multiplicados por los 154 datos integrados al sistema, dan idea de la importancia de la creación y funcionamiento del Sistema Integral de Recursos Humanos para la Institución.

Cabe destacar que la funcionalidad del sistema depende en mucho del control de las plazas autorizadas, por el Gobierno del Distrito Federal, es decir, la cantidad que puede contratar la Institución.

El Gobierno asigna un número de plaza al momento en que se está dando de alta un nuevo trabajador. La plaza es una clave numérica cuyos primeros dos dígitos identifican a la dependencia, que para el caso de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal es el 87 y lo acompañan cinco dígitos más, por ejemplo la plaza 8709426.

De acuerdo a lo que dice Miguel Duhalt Krauss **(6)**, se puede definir a una plaza como al conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo asignados de manera permanente a un empleado en particular, en una adscripción determinada.

La plaza está relacionada con una adscripción y un puesto, así como con un nivel salarial, es muy importante porque delimita la cantidad de personas que pueden prestar sus servicios en la Institución y en consecuencia cada una de ellas se relaciona con una plaza, en qué área se encuentra adscrita, conforme al dictamen de estructura orgánica, qué puesto desempeña , así como cuál es el nivel salarial que a

ese puesto se tiene autorizado de acuerdo con lo establecido en el tabulador de sueldos.

A su vez el puesto tiene una denominación y un código, es decir, una clave alfa numérica, por ejemplo Subdirector de Área “A”, código CF 01092, lo que significa que a cada plaza le corresponde un solo puesto, pero en la estructura existen una cantidad variable de puestos con la misma denominación y el mismo código. El mismo autor, define al puesto como una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular en determinadas condiciones de trabajo (7).

En relación con ello se encuentra el nivel salarial, establecido en el tabulador de sueldos autorizado por Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, en el que a un mismo puesto se le asigna idéntico salario, aun cuando desarrolle funciones distintas, por ejemplo, un Subdirector “A” con funciones administrativas y otro Subdirector “A” con funciones informáticas, adscritos a Unidades Administrativas diferentes.

Se desprende entonces que plaza, puesto, nivel, función, sueldo, con sus códigos y claves, interactúan dinámicamente y por esa razón debe existir congruencia entre las partes para lograr la necesaria correspondencia de los datos de un individuo dentro del sistema de personal y en particular dentro del Sistema Integral de Recursos Humanos, en cuyo contenido, como antes se mencionó, se encontrarán 154 datos particulares de casi 14,000 servidores públicos activos, obligando a los administradores y operadores del sistema a ser cuidadosos en la inclusión y acomodo de cada pieza que conforma la base, porque aún cuando pareciera un dato de escasa importancia, como por ejemplo la edad de los hijos, tiene una repercusión de alto valor en un momento específico y en condiciones concretas.

- **CONSULTAS A LA BASE DE DATOS**

Como resultado visible del Sistema Integral de Recursos Humanos, se plasma en las pantallas de la computadora la información solicitada, siendo ese su alcance inicial como antes se dijo, lo cual a continuación se presenta en dos partes; como búsqueda individual y otra como búsqueda grupal.

Se accesa directamente al sistema, dando clic en el ícono que previamente se colocó en la pantalla de inicio. Se anota la clave de usuario y contraseña autorizada.

Los datos consultados se exponen en cinco grandes pantallas, correspondientes a los cinco grandes bloques referidos anteriormente.

- **BÚSQUEDA INDIVIDUAL**

Consiste en localizar a un trabajador y obtener de él absolutamente todos los datos contenidos en la base.

Su búsqueda se puede realizar por: Número de empleado, apellido paterno, apellido materno, nombres, registro federal de contribuyentes (RFC), clave única de registro poblacional (CURP) y, número de plaza.

En todos los casos aparece una pantalla superior con los datos de identificación del trabajador, tales como número de empleado, plaza, nivel, nombre, clave y denominación de puesto, RFC, CURP, clave y denominación de la adscripción.

A la izquierda de la pantalla aparece un árbol compuesto por los títulos de los cinco grupos de datos.

- **CONSULTA DE DATOS BÁSICOS**

Los datos básicos se componen de los datos laborales, percepciones y domicilio particular, en los cuales se pueden observar sexo. Fecha de ingreso a la Institución, estado civil, lugar de nacimiento, nivel salarial, importes de sueldo, compensaciones, prestaciones, pago por profesionalización y disponibilidad, perseverancia, importe de deducciones y sueldo neto, así como el detalle del domicilio personal del trabajador.

- **CONSULTA FILIACIÓN Y ESCOLARIDAD**

En este bloque se encuentran los datos correspondientes a la filiación, es decir la descripción detallada de los rasgos físicos, faciales, tallas, calzado, estatura, nivel académico, escuela de sus últimos estudios, carrera profesional, estudios superiores, idiomas (tres opciones) si habla, lee, escribe y en qué porcentaje lo hace, los datos del acta de nacimiento y en los hombres los registros magnéticos.

- **CONSULTA HISTORIA LABORAL**

Este módulo se integra de los apartados de la historia de las adscripciones en las cuales ha laborado el trabajador dentro de la Procuraduría, considerando los tiempos en los cuales ha permanecido en cada una de ellas, así como los movimientos, esto es, la descripción de los movimiento que ha desempeñado en el curso de su estancia en la Procuraduría, reflejando las fechas de inicio y fin dl encargo, número de plaza, código y puesto ocupado y nivel salarial.

- **CONSULTA DATOS FAMILIARES**

Como su nombre lo menciona, en este bloque se agrupan datos de parentesco, los detalles de apellidos, nombres, edades y nivel de estudios de dichos familiares.

En el grupo se consideran a cónyuge, hijos, padres, hermanos, es decir, el trabajador tiene la libertad de anotar a los familiares más cercanos, aunque normalmente son los cónyuges e hijos.

- ***DATOS DE CREDENCIALIZACIÓN***

Como su nombre lo establece, en este punto se agrupan los correspondientes a las identificaciones oficiales de cada persona, diferenciándose, entre otras cosas, en que al personal de estructura le asignan credencial metálica, al sustantivo le entregan su identificación metálica y al personal administrativo le proporcionan credencial plástica.

En adición a ello, al personal policial le incluyen en la relación que se remite a la Secretaría de la Defensa Nacional y a la Secretaría de Seguridad Pública Federal, para efectos de permisos de portación de arma y de registro en el Sistema Nacional de Seguridad Pública, por lo tanto la documentación tiene un control específico como la licencia oficial colectiva, así como su registro ante el Sistema antes mencionado, siendo posible consultar los datos de credencialización que fueron descritos con anterioridad

- ***BÚSQUEDA EN GRUPO***

Este tipo de búsqueda consiste en localizar y observar en la pantalla la lista de datos que se desea encontrar, así por ejemplo es posible que el sistema proporcione la relación de códigos de puestos existentes mostrando los nombres de los trabajadores que tienen el mismo, a quienes tienen el mismo puesto, a las personas por sexo, o a quienes ingresaron con una determinada fecha, o quienes nacieron en cierta entidad federativa, o quienes cursaron una misma carrera profesional, a quienes forman parte de una misma adscripción y otros datos en grupo.

Lo anterior permite conocer y explotar la información para efectos de presentación y exposición ante las autoridades superiores e incluso para atender solicitudes de

información requerida por algún ciudadano, en apego a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, lo cual está ocurriendo cada vez con mayor frecuencia, por lo que es pertinente conservar y actualizar los datos, ya que para esta finalidad se tiene establecido un plazo perentorio para dar respuesta al solicitante.

3.9 BENEFICIOS PARA LA INSTITUCIÓN

Hasta ahora se ha buscado dejar claro por qué el Sistema Integral de Recursos Humanos es un factor fundamental para el sistema de administración del personal, porque con base en él se pueden realizar las etapas que constituyen cualquier proceso administrativo, de una manera más ordenada y simplificada, en virtud de que la información que proporcionaría permitiría que tales procesos tengan una visión real de lo que ocurre en la Institución en materia de recursos humanos.

De acuerdo a lo anterior, no debe concluirse que el Sistema Integral de Recursos Humanos es solamente una agrupación ordenada de datos, porque aun cuando sus alcances de inicio sean las de proporcionar información acerca del personal activo, la integración y consolidación de datos del 100% del personal activo, hace posible tomar decisiones con oportunidad y precisión, aspectos que en la procuración de justicia resultan de alto impacto socialmente, por lo que a continuación se enuncian algunos beneficios cotidianos institucionales, que pudieran obtenerse con la creación y funcionamiento del Sistema Integral de Recursos Humanos:

Beneficios Institucionales:

CONCEPTO	BENEFICIO	ÁREA RESPONSABLE
Prestaciones al Personal	Integración de padrones de con derecho a prestaciones	DGRH. Dirección de Relaciones Laborales y Prestaciones
Años de Servicio Público	Registro de la antigüedad real de cada trabajador	Igual
Sanciones	Tener una base de trabajadores con sanción, para evitar pago indebido	Igual
Juicios Laborales	estimar costos por salarios caídos y programar plazas vacantes para posible reinstalación	Igual
Incapacidades Médicas	Seguimiento de incapacidades para evitar pagos indebidos	Igual
Pago Quincenal	Depurar nómina, incluyendo sólo activos	DGRH. Dirección de Operación y Control

		del Pago
Ingreso a la Institución	Integración completa de expediente	Igual
Control de Personal	Realizar movimientos en fechas autorizadas	Igual
Control de Plazas	Validación con Unidades Administrativas las plazas ocupadas y vacantes	DGRH. Dirección de Presupuesto y Sistemas de Servicios Personales
Control de Plazas	Conciliar con G.D.F. las plazas autorizadas	Igual
Control Presupuestal	Proponer presupuesto anual, de acuerdo a costo total de plantilla	Igual
Capacitación	Conocer los niveles académicos del personal y programar capacitación	Dirección General de Recursos Humanos
Día del Abogado	Conocer Titulados como Lic. en Derecho	Igual
Comunicación interna	Interrelación de procesos	Igual
Comunicación Externa	Información veraz y oportuna	Igual
Servicio Civil de Carrera	Ingreso y Promoción por concurso	Igual

Como se dijo en el párrafo anterior, éstos son sólo algunos de los beneficios para la Institución, sin embargo existen muchos más, como la fijación de horarios de acuerdo a necesidades reales de trabajo, para corregir el desorden actual. De igual manera se tendrá beneficio al reasignar personal a las Unidades que tienen mayor carga de trabajo; se establecería el sistema de control de asistencia para determinar sanciones y beneficios, se dispondrían de las bases de datos sobre servidores públicos sustantivos y administrativos que recibieron estímulos y recompensas y, otras.

Como beneficios colaterales y que dan plusvalía a este sistema, son la posibilidad de enlazarlos con otros sistemas, que necesariamente requieren de datos del personal para operar, como por ejemplo el control de armamento, vehicular y de mobiliario. En adición a lo anterior, cabe la posibilidad de añadir mayor cantidad de datos que se definieran como necesarios para la realización de ciertas tareas específicas, por lo que la capacidad de crecimiento se encuentra garantizada.

Por lo referido se afirma el total convencimiento que este sistema es un factor de cambio y progreso en la administración del personal de esta Procuraduría, por lo que una vez creado debe enriquecerse y someterse a estricta revisión y actualización permanente, ya que ello es una condicionante para su funcionalidad y vigencia.

NOTAS DEL CAPÍTULO 3.

- (1) Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. México Mc Graw Hill 2006. p. 3
- (2) Idem, p. 5.
- (3) Arias Galicia, Fernando, (Coordinador). *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas. 1986. p. 13.
- (4) López Sánchez Acevedo, Lauro, “Análisis Comparativo del Uso de la Informática en la Administración Pública: Aplicaciones Sustantivas vs. Administrativas”. *Revista de Administración Pública No. 99* México. INAP. 1999. p. 27.
- (5) Jarque Uribe, Carlos M., “Aplicación de Nuevas Tecnologías en las Administraciones Públicas”, *Revista de Administración Pública No. 81* México INAP. 1991. p. 3.
- (6) Duhalt Krauss, Miguel, *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*. México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 1977. p. 82.
- (7) Idem,

CONCLUSIONES

Al hacer el análisis de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal se tuvo conciencia de que es fundamental para el Distrito Federal, tomando en cuenta que aquí convive y transita una población como en ninguna entidad federativa; donde se encuentran asentados la mayor cantidad de establecimientos industriales, comerciales y de servicios en general, donde la dinámica económica no tiene igual en todo México, donde se reflejan las desigualdades económicas existentes en el país, y donde todos los factores negativos se conjuntan para generar procesos delictivos muy importantes, todo lo cual es el marco social en el que la Institución deben cumplir los propósitos de procuración de justicia con estricto apego a derecho.

Por otro lado no se olvida que es una dependencia de un Gobierno encabezado, desde diciembre del año 2000, por servidores públicos pertenecientes a un partido identificado como de izquierda, opción distinta al que estuvo en el poder por cerca de 70 años y que ello los compromete a sanear todo aquello que en su oportunidad criticaron, particularmente en asuntos de seguridad pública y procuración de justicia; compromiso que además se encuentra fiscalizado por organismos externos como la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF), los partidos políticos, organizaciones sociales, y la opinión pública, entre otros, presionando para que la Procuraduría efectúe adecuaciones internas que ofrezcan respuestas satisfactorias de las demandas ciudadanas, de seguridad pública y procuración de justicia.

En ese contexto, el trabajo que aquí se presenta es el resultado visible de la investigación que se llevó a cabo aplicando varios esquemas y acciones programadas, tales como: captación de información y documentación oficial, para tener soporte real de los acontecimientos en la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, los cuales fueron consultados, revisados y analizados, para conocer de cerca los detalles de lo que en la práctica diaria se desarrolla como sistema de administración del personal.

La investigación cubrió varias etapas en las cuales se tuvo acceso a las instalaciones, para verificar in situ el diario acontecer con los recursos humanos, acordando incluso hacer visitas a diversas oficinas de la Procuraduría para identificar los procesos administrativos llevados a cabo por el personal responsable, así como los documentos formales que se utilizan para realizar actividades relacionadas con el personal, por ejemplo, movimientos de ingreso, reportes de asistencia, inscripciones y entrega de las distintas prestaciones, solicitudes de corrección de algún dato, solicitudes de pago de tiempo extraordinario y otros.

En adición a lo anterior, se celebraron entrevistas con servidores públicos de nivel medio y superior, para escuchar la problemática relacionada con sus tareas, así como las restricciones de recursos que generalmente existen.

Todo ello permitió conjuntar una serie de elementos, a manera de diagnóstico, que llevaron al planteamiento del objetivo general definido en este trabajo, que es el de proponer la creación y desarrollo de un Sistema Integral de Recursos Humanos, oportuno, ágil, veraz, que incida en la planeación, organización, presupuestación, integración, dirección y control, de las gestiones implícitas de la administración del personal de la Procuraduría, contribuyendo a subsanar deficiencias, fallas, inconsistencias e incongruencias que actualmente se observan.

En apoyo a ello se planteó como objetivo específico realizar el análisis del estado que guarda la administración de recursos humanos de la Procuraduría, su composición y características, el cual se cumplió al realizar la descripción detallada en el capítulo 2 del estado de lo que algunos autores denominan “capital humano”, u otros lo consideran el “recurso más importante de la organización”.

El objetivo específico de presentar el Sistema Integral de Recursos Humanos, se satisface con lo expuesto en el capítulo 3 de este trabajo, mostrando su conformación, operación, así como sus políticas de seguridad, cuya funcionamiento generará beneficios para la Institución.

De esta manera la hipótesis de que la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal necesita de un Sistema Integral de Recursos Humanos, se confirma y se acepta, ya que se encontró que las gestiones, actividades y procesos se realizan parcial y aisladamente, y por lo tanto es necesaria su creación y desarrollo, tratando que su funcionamiento haga congruentes los intereses institucionales, con los de los trabajadores, y con ello cumplir con la finalidad de la administración del personal relativa a administrar con el personal y no tenerlo como uno más de los recursos de la dependencia.

El punto central de la Tesina consiste en proponer un Sistema Integral de Recursos Humanos como un medio inicial para lograr una mejor administración del personal, teniendo como valor agregado la posibilidad de interconectarlo con otros sistemas de la Procuraduría, relacionados con materias diversas que toman como base los datos del personal que presta sus servicios en la Institución.

Esta propuesta concluye que el funcionamiento del Sistema Integral de Recursos Humanos y la aplicación paralela de una reingeniería de los mismos, podrá enlazarlos y correlacionarlos, utilizando tecnologías informáticas actualizadas, cubriendo las necesidades de equipo en las áreas para satisfacer los requerimientos del sistema.

Ya se ha demostrado la carencia de un sistema de administración del personal moderno y eficiente en muchos sentidos, por ello es prudente llevar hasta sus últimas consecuencias la instalación del Sistema Integral de Recursos Humanos, cuyos alcances no sólo sean de recabar información para ordenarla y proporcionarla a los usuarios que la consultan, sino que a partir de ello se puedan relacionar los procesos que llevan a cabo cada una de las Direcciones de Área de la Dirección General de Recursos Humanos y las 59 Unidades Administrativas que componen a la Procuraduría.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1 Arias Galicia, Fernando, (Coordinador). *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas. 1986.
- 2 Castelazo, José R., “Relaciones Entre la Administración Pública y Otras Ciencias Sociales”. *Revista de Administración Pública No. 40*. México. INAP. Octubre- Noviembre 1979.
- 3 Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc.Graw Hill 2006.
- 4 Dahl, Robert, “La Ciencia de la Administración Pública: Tres Problemas”. *Revista de Administración Pública*. México. INAP No. 40 Octubre- Noviembre 1979.
- 5 Deutsch, Karl, W., *Política y Gobierno*. México. Fondo de Cultura Económica. 998.
- 6 Dimock, Marshall, “¿Qué es la Administración Pública?” *Revista de Administración Pública*. México. INAP No. 44 Octubre- Diciembre 1980.
- 7 Duhalt Krauss, Miguel, *La Administración de Personal en el Sector Público*. México. INAP 1972.
- 8 Duhalt Krauss, Miguel, *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*. México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM.
- 9 Guerrero, Omar, *Teoría de la Administración Pública*. México. HARLA S.A. de C.V. 1986.
- 10 Guerrero, Omar, *La Administración Pública del Estado Capitalista*. México. UNAM 1980.
- 11 Guerrero, Omar, *Introducción a la Administración Pública*. México. Harla S.A. 1985.
- 12 Heller, Hermann, *Teoría del Estado*. México. Fondo de Cultura Económica. 2002.
- 13 Jarque Uribe, Carlos M., “Aplicación de Nuevas Tecnologías en las Administraciones Públicas”, *Revista de Administración Pública No. 81* México INAP. 1991.

- 14 Kelsen, Hans, *Teoría General del Derecho y del Estado*. México. Textos Universitarios 1983.
- 15 Lenin, V. I., *Sobre el Estado*. Pekin, Ediciones de Lenguas Extranjeras. 1974.
- 16 López Sánchez Acevedo, Lauro, “Análisis Comparativo del Uso de la Informática en la Administración Pública: Aplicaciones Sustantivas vs. Administrativas”. *Revista de Administración Pública No. 99* México. INAP. 1999.
- 17 Lynn, Naomi B., y Wildavsky, Aaron, (compiladores). *Administración Pública. Estado Actual de la Disciplina*. México. Fondo de Cultura Económica. 1999.
- 18 Miliband, Ralph, *El Estado en la Sociedad Capitalista*. México Siglo XXI Editores. 1976.
- 19.- Sánchez, Juan José, “Los Nudos Históricos de la Administración Pública”. *Revista de Administración Pública No. 100*. México. Instituto Nacional de Administración Pública 2000.
- 20 Wilson, Woodrow, “El Estudio de la Administración”. *Revista de Administración Pública. Número Especial*. México. Instituto Nacional de Administración Pública 1980.

DOCUMENTOS OFICIALES CONSULTADOS.

- 1 Activo al 15 de octubre de 2005] *Teoría de la Administración Pública Contemporánea*. El Mundo Iberoamericano. Revisar la página www.bibliojuridica.org/libros.
- 2 *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Biblioteca Práctica de Negocios Tomo III. México 1987 McGraw Hill:
- 3 “Antecedentes Generales del Ministerio Público como Institución en México”. Tomo I. *Historia de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal*. México Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal 1996.
- 4 Condiciones Generales de Trabajo de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.
- 5 Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal
- 6 Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal
- 7 “El Ministerio Público a Través de su Normatividad Orgánica”. *Historia de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal*. Tomo IV. México. Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal 1996.
- 8 “Normatividad de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal” *Historia de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal*. 1996. Segunda Parte. México. Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal. México 1996.
- 9 Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.