



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN A TRAVÉS DEL SERVICIO
PROFESIONAL DE CARRERA**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
KATHERINE MARTÍNEZ FALCÓN**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ**



Ciudad Universitaria, D.F.

Marzo, 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A la Maestra Mirna Rocío Valle Gómez mi Directora de Tesina y sinodal por sus conocimientos, disponibilidad, tiempo, paciencia y atento apoyo para la elaboración y conclusión de tan grande sueño y del cierre de este hermoso ciclo en vida.

A la Mtra. Isaura Elena López Segura, Mtro. Carlos Rodrigo Alonso Peniche Amante, Lic. Mirna Rocío Ongay Valle y a la Lic. Adriana Guadalupe Martínez Pérez; por sus aportaciones que permitieron enriquecer mediante su experiencia y conocimientos el presente trabajo.

A mí amada Universidad Nacional Autónoma de México, por permitirme construir junto a ella uno de mis más grandes sueños, gracias por los conocimientos y los valores que hoy forman parte de mí.

A mí querida Facultad de Psicología por los grandes momentos que viví y las grandes amigas que encontré, y a mis profesores que a través de su cátedra construyeron un pilar importante para mi desarrollo profesional.

A los seres que más admiro y respeto, por su perseverancia para salir adelante ante las adversidades de la vida, a quienes a través de amor y dedicación dieron lo mejor de sí para formar con principios y valores a tres seres humanos... mis padres: Héctor Martínez Bernal y Catalina Falcón Perales... los amo, gracias por creer en mí, gracias por darme los mejores regalos... la vida y mis estudios.

A mis hermanos Héctor (Koky) y Ricardo (Kiky), por estar siempre conmigo... por su apoyo y amor, por compartir momentos inolvidables e incontables aventuras... los amo.

A mi abuelita Lore y mi tío Eusebio por su amor y por cuidarme desde el cielo... los amo.

Al Lic. Tomás Rojas J. por su apoyo, motivación y contribución en la realización de este sueño.

A mi gran amigo Pedro Ramírez Villasana, el “Charro Negro”, nunca voy a olvidarte... siempre vivirás en mi corazón.

A mí gran amiga Faby, por todo su apoyo, motivación y consejos... por estar siempre conmigo... te quiero!

A mis tíos Ramona y Fidel, a mis primos Pablo, Pepe, Ramón y Gaby... por su cariño y apoyo a mis hermanos y a mí... gracias por abrirnos las puertas de su casa y de su corazón.

A Roberto Lemus y a Ana Domínguez por su motivación y cariño.

Y a todos aquellos que siempre tuvieron hacia mí palabras de aliento para concluir esta etapa en mi vida...

ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	II

CAPÍTULO 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

1.1 Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal.....	1
1.2 Concepto de Reclutamiento de Personal.....	2
1.3 Proceso de Reclutamiento de Personal.....	3
1.3.1 Fuentes y Medios de Reclutamiento.....	6
1.4 Concepto de Selección de Personal.....	11
1.5 Proceso de Selección de Personal.....	12

CAPÍTULO 2. EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

2.1 ¿Qué es la Administración Pública Federal?.....	22
2.2 Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México.....	26
2.3 El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	28
2.3.1 Concepto del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	29
2.3.2 Comités Técnicos.....	31
2.3.3 Servidores Públicos de Carrera.....	32
2.3.4 Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	33

CAPÍTULO 3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN A TRAVÉS DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

3.1 Subsistema de Ingreso.....38

3.2 Etapas del Proceso de Selección.....41

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO.

4.1 Antecedentes.....50

4.2 Justificación.....66

4.3 Acciones a implementar para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....71

4.4 Propuesta del Procedimiento para el Proceso de Reclutamiento y Selección.....78

4.5 Diagrama de Flujo del Procedimiento propuesto para el Proceso de Reclutamiento y Selección.....89

CONCLUSIONES.....102

LIMITACIONES.....104

REFERENCIAS.....105

ANEXOS

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo, es proponer un proceso de Reclutamiento y Selección en un Órgano Administrativo Desconcentrado de la Administración Pública Federal, en apego a la normatividad vigente del Servicio Profesional de Carrera.

Asimismo se ofrecen herramientas alternativas de Reclutamiento y Selección propuestas por diversos autores, con la finalidad de enriquecer el proceso, pero sin incumplir lo establecido en la normatividad.

Lo anterior con la finalidad, de que el personal que ingrese sea el calificado para llevar a cabo los propósitos de la Administración Pública, ofreciendo calidad de servicio en beneficio de la sociedad.

INTRODUCCIÓN.

El Servicio Profesional de Carrera en México, es una política pública implementada como estrategia del Plan Nacional de Desarrollo en el periodo de 2000 a 2006 (Presidencia, 2002), en el cual se enfatizó desarrollar un gobierno profesional, en el cual los servidores públicos además de los conocimientos y ética necesarios posean un compromiso de servicio que garantice la atención adecuada a la ciudadanía.

El Servicio Profesional de Carrera se estableció en abril de 2003, con la publicación en el Diario Oficial de la Federación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, sin embargo entró en vigor en 2004 con la aprobación de su Reglamento y más adelante en 2011 su Manual; quedando así como la normatividad que rige la organización, desarrollo y funcionamiento del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

El Servicio Profesional de Carrera busca erradicar las acciones nepotistas de “amiguismo” y “compadrazgo”, por lo que establece un Sistema objetivo y transparente, garantizando la igualdad de oportunidades en el acceso a la Función Pública, a través de los principios rectores de legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

El Subsistema de Ingreso es uno de los principales subsistemas en los que se ha centrado el Servicio Profesional de Carrera, el cual tiene como propósito la atracción y selección de los mejores candidatos para la ocupación de puestos en la Administración Pública Federal; toda vez que a través de ellos se dará cumplimiento a la metas establecidas en cada dependencia, además de que el subsistema de ingreso se encarga de proveer de insumos y activar a los demás subsistemas con los que se cuenta.

Son los servidores públicos quienes tendrán que llevar a cabo la tarea de brindar servicio, atención y protección a la ciudadanía, por lo que se requiere de personal altamente calificado que cuente con conocimiento, aptitudes, actitudes para el desarrollo de las funciones.

La presente tesina está compuesta por 4 capítulos, el primero trata del proceso de reclutamiento, su importancia; así como de las nuevas tendencias que permiten la atracción de candidatos a las plazas vacantes. También se habla del proceso de selección, su importancia y propuestas de autores como Grados (2003), Mondy (2005) Dessler (2011), entre otros autores con la finalidad de tener un proceso que permita contar con las herramientas para una selección adecuada del personal para nuestra institución.

En el segundo capítulo se define que es la Administración Pública Federal, lo anterior en virtud de que aunque se labora en ella se desconoce cuál es su razón de ser, asimismo de que es en ella donde se desarrolla el Servicio Profesional de Carrera. También se señalan los antecedentes para la instauración e implementación del Servicio Profesional de Carrera y como está integrado.

En el tercer capítulo se describe el proceso de reclutamiento y selección en el subsistema de ingreso del Servicio Profesional de Carrera, así como de las etapas que lo integran y su función.

En el cuarto capítulo refiere los antecedentes que motivan a la realización de una propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de un Órgano Administrativo Desconcentrado en la Administración Pública Federal.

CAPÍTULO UNO

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

1.1 Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal

En un mundo cada vez más cambiante donde la innovación y el aprendizaje son continuos y trascendentes, es importante que las organizaciones se muestren ágiles, eficientes y adaptables a todos estos cambios, con la finalidad de mantenerse competitivas dentro del mercado donde se desarrollen.

Con la profesionalización de su gestión, las organizaciones han desarrollado la necesidad de competir con altos estándares de calidad y productividad, dentro del plano de la sociedad de la información, la tecnología y el conocimiento; asimismo se ha incrementado la relevancia de las personas en el resultado obtenido (Ganga y Sánchez, 2008).

El talento humano, es un componente vital dentro de las organizaciones, toda vez que gracias a ello se llevan a cabo los procesos para la elaboración de un producto o servicio que tendrá como finalidad conseguir la satisfacción del cliente.

Por lo anterior, es importante y de gran relevancia que las organizaciones cuenten con personal altamente calificado, capaz de aportar conocimientos, aptitudes y habilidades que le permitan un desempeño eficiente y eficaz, con la finalidad de conseguir el logro de metas institucionales y un alto grado de competitividad.

De acuerdo con Ganga y Sánchez (2008) la administración del talento humano tiene como finalidad la integración del personal, a través del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Dentro del proceso de reclutamiento y selección, se toman decisiones importantes, por lo que es imprescindible contar con psicólogos profesionales en el manejo del talento humano, con la finalidad de identificar las habilidades, aptitudes, potencialidades, intereses y personalidad que a simple vista no podrían ser apreciables (Saldaña, 2006).

El proceso de reclutamiento y selección de personal, es de gran relevancia, toda vez que de él depende el éxito en las contrataciones futuras. Si las organizaciones tienen la capacidad de atraer candidatos potencialmente calificados, se amplía la probabilidad de seleccionar personal que genere los resultados esperados (Saldaña, 2006); esto está relacionado con la eficiencia, eficacia, efectividad, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la organización; al no darle la importancia que amerita el proceso se puede llegar a distorsionar los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas y objetivos institucionales (Ganga y Sánchez, 2008).

1.2 Concepto de Reclutamiento de Personal

El Proceso de Reclutamiento actualmente conocido como Atracción de Talento, consiste en atraer de forma oportuna un número suficiente de personas, con las competencias adecuadas, asimismo alentándolos a solicitar trabajo dentro de la organización (Mondy, 2005).

Para Chiavenato (2009) el proceso de reclutamiento tiene como finalidad abastecer al proceso de selección. Menciona que el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación; es decir, la organización divulga y brinda oportunidades de empleo, siendo fundamental la atracción de candidatos para el proceso de selección.

Castellanos (S/F) indica que el proceso de reclutamiento se orienta a la atracción de candidatos potencialmente calificados y con la capacidad de ocupar los puestos de trabajo en convocatoria en una organización.

Alles (2003), define el reclutamiento como “una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida” (p. 115).

Grados (2003), define el reclutamiento como “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (p. 209).

Para la presente propuesta se utilizará la siguiente definición:

El reclutamiento “es un conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados” (Aguilar, 2009, p. 1); lo anterior, a efecto de que la organización pueda seleccionar a la o él candidato que cubra con las necesidades del puesto.

El proceso de reclutamiento, ofrece oportunidades de empleo tanto a personal de la organización como a candidatos externos.

1.3 Proceso de Reclutamiento de Personal

Grados (2003) menciona que los casos en que dará inicio el proceso de reclutamiento, será cuando exista un puesto de nueva creación o exista un puesto vacante.

Al presentarse las situaciones mencionadas se genera la requisición de personal o de empleo, este documento es llenado y firmado por la persona responsable de cubrir una vacante en el área a la que pertenece (Chiavenato, 2011), y su complejidad dependerá de la información que requiera el área de Recursos Humanos. Es importante que previo al inicio del proceso de reclutamiento se cuente con la autorización del área de adscripción para cubrir la vacante (Dessler, 2011).

Con la información proporcionada mediante la requisición de personal el área de Recursos Humanos se apega a la descripción de puestos apropiada para determinar las competencias o capacidades que necesita poseer la persona a ser reclutada (Mondy, 2005).

✓ Descripción y especificaciones de Puestos.

La información adquirida mediante el análisis de puestos es importante para el desarrollo y elaboración de descripciones de puestos. La descripción de puestos, es un documento que está constituido por los deberes, tareas y responsabilidades del puesto; por lo que es de amplia importancia que sean válidas y exactas (Mondy, 2011).

Las descripciones de puestos deben de brindar definiciones concisas de las actividades de trabajo que se espera realicen los ocupantes y señalar de manera precisa que hacen, como lo hacen y las condiciones en que deben de realizar las tareas (Mondy, 2011).

La descripción de puestos, es un instrumento especialmente importante para el trabajo que realizarán los reclutadores, toda vez que brindan información básica sobre las funciones y responsabilidades que presenta la vacante (Saldaña, 2006)

Mondy (2011), señala algunos puntos incluidos en una descripción de puestos como son:

- ❖ Tareas principales;
- ❖ Tiempo dedicado a cada tarea;
- ❖ Estándares de desempeño a lograr;
- ❖ Condiciones laborales y posibles riesgos;
- ❖ A quien reportan actividades;
- ❖ El equipo y maquinaria a utilizar en el puesto.

La descripción de puestos va a variar dependiendo del contenido y propósito para el cual se use.

Otro aspecto importante a considerar es la especificación del puesto, toda vez que con ella se responde a la pregunta “¿Cuáles rasgos y experiencia se necesitan para desempeñar el puesto de forma adecuada?”. La especificación del puesto señala que tipo de persona se necesita reclutar y cuáles son las cualidades que se deben de

evaluar. Dessler (2011) menciona que la descripción puede ir en una sección separada de la descripción del puesto o de manera independiente.

Lo que se busca con las especificaciones del puesto es identificar los rasgos personales, que predicen con validez cual sería el candidato o los candidatos que desempeñarían bien las funciones del puesto y cuáles no (Dessler, 2011).

Mondy (2005) señala que la especificación del puesto *“es un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular”* (p. 95). Los aspectos que se incluyen en ella son factores relacionados directamente con el puesto, por ejemplo: escolaridad, experiencia laboral; así como rasgos de personalidad y habilidades.

Algunas habilidades requeridas para el puesto pueden ser: relaciones interpersonales, trabajo en equipo, habilidad para influir en los demás (persuasión), esta información es considerada valiosa al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

En algunos casos no se contarán con los rasgos psicológicos que requiere el puesto; por lo que Grados (2003) menciona que el psicólogo deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades requeridas. Esto será de ayuda para la elaboración del método de evaluación adecuado respecto al área intelectual, la cual estará determinada por los factores de capacidad de síntesis, análisis, nivel de pensamiento, organización etc.; de personalidad relacionado a los factores internos como motivación, juicio, estabilidad emocional; y habilidades en referencia a las condiciones técnicas determinadas por el tipo de actividades a desempeñar.

Es importante definir los aspectos más importantes en cuanto al puesto; toda vez que será de gran apoyo durante el proceso de reclutamiento y selección, logrando así una visión del personal que se requiere para la ocupación del puesto.

Aunque desafortunadamente las descripciones de puestos se centran en requisitos exclusivos como son nivel educativo y experiencia laboral, careciendo de claridad en aspectos como capacidades de agilidad, liderazgo, visión estratégica entre otros.

1.3.1 Fuentes y Medios de Reclutamiento

Al dar inicio al proceso de reclutamiento de personal, es importante diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de recursos humanos, con la finalidad de concentrar en ellas los esfuerzos de comunicación y de atracción. A estas fuentes proveedoras se les denomina “fuentes de reclutamiento” las cuales representan los puntos estratégicos sobre los cuales deben incidir las técnicas de reclutamiento; en otras palabras las fuentes de reclutamiento serán las proveedoras de los candidatos que cuentan con las capacidades de atender los requerimientos, necesidades y exigencias de las organizaciones (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con Mondy (2005) las fuentes de reclutamiento “*son diversos sitios donde se buscan personas calificadas como candidatos potenciales*” (p. 128). Mientras que los métodos de reclutamiento son los “*medios específicos para atraer empleados potenciales a una organización*” (p. 128).

Existen tipos de fuentes y medios de reclutamiento o atracción, las cuales son de gran interés para el psicólogo a cargo del proceso de reclutamiento, estas fuentes y medios son: Externo, Interno y Mixto (Aguilar, 2011).

✓ Fuentes y Medios Internos

Las fuentes y medios de reclutamiento internos, de acuerdo con Grados (2003), son aquellos que proporcionan el personal requerido en el momento adecuado, sin necesidad de recurrir a lugares o personas fuera de la organización.

A continuación se mencionan algunos:

- ❖ Anuncio y oferta de empleo. El anuncio es un procedimiento mediante el cual se comunica a los empleados de la organización la existencia de una plaza vacante; mientras que la oferta de empleo es aquel procedimiento que permite a los empleados que consideran poseer los requisitos para desempeñar el puesto, solicitar ingresar al proceso de selección (Mondy, 2005). Las grandes empresas

llevan a cabo estos procedimientos por medio de la intranet de la organización o la página web de la misma. Dessler (2011) menciona que colocar anuncios en algunos tableros de las organizaciones también puede atraer la atención de personal que cubra con las características.

- ❖ Promoción. Es un proceso comúnmente utilizado por las organizaciones sobre todo cuando el puesto vacante implica un grado de responsabilidad importante; por lo que resulta fundamental la confianza que la organización deposite en el trabajador (Delgado y Ventura, 2006). Se consideran aspectos como conocimientos, responsabilidad y capacidad para desempeñar el puesto (Grados 2003); así como resultados de programas de capacitación, resultados de evaluaciones al desempeño (Chiavenato, 2011) y participación en programas de entrenamiento (Aguilar, 2011).
- ❖ Familiares y recomendados. Se utiliza al momento de que se boletinan las vacantes entre los trabajadores, con la finalidad de establecer contacto con familiares y conocidos que puedan poseer los requisitos del puesto (Grados, 2003).

Para Chiavenato (2011) el proceso de reclutamiento interno, está relacionado con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimientos horizontales); así como programas de desarrollo y planes de carrera para el personal. Este proceso exige una continua e intensa integración y coordinación entre los diversos departamentos de la organización; tomando en cuenta bases de datos del personal, y en algunos casos bancos de talentos con los que se cuente. Es decir que el reclutamiento interno se basa también en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas.

✓ Fuentes y Medios Externos

En ocasiones para cubrir las necesidades de reclutamiento, no son suficientes los candidatos internos; por lo que se tendrá que recurrir a fuentes y medios externos o denominados también como vehículos de captación (Aguilar, 2011).

Chiavenato (2011) menciona que el reclutamiento externo funciona con candidatos que son ajenos a la organización, es decir, que provienen de fuera. Una gran ventaja del reclutamiento externo, es que la organización incorporará nuevo personal que aporte otra visión y nuevas ideas para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. (Delgado y Ventura, 2006).

A continuación se mencionan algunos:

- ❖ Contacto con las asociaciones de profesionales. Se utiliza cuando se requiere personal con experiencia específica en determinado campo tecnológico, científico o profesional, en este caso se debe establecer contacto con la finalidad de contar con información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros (Grados, 2003), esto da como ventaja el dar a conocer con otras instituciones las vacantes con las que se cuenta sin elevar grandes costos (Chiavenato, 2011).
- ❖ Contacto con universidades, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas. En estas organizaciones se puede encontrar personal capacitado en determinada área, profesión o especialidad que permita satisfacer las necesidades de la organización (Grados, 2003). Es importante que aunque no se encuentren vacantes en determinadas áreas se divulgue, esto con la finalidad de intensificar la atención de candidatos o futuros candidatos (Chiavenato, 2011). Dentro de ellas también se puede recurrir a sus respectivas bolsas de trabajo (Delgado y Ventura, 2006).
- ❖ Conferencias y ferias de empleo en universidades. Estas tienen como finalidad promover a la organización, creando un ambiente favorable con información del

quehacer diario de la organización, objetivos, su estructura y las oportunidades de empleo que ofrece.

- ❖ Internet o Reclutamiento 2.0- Una de las formas más recientes de atracción de talento o reclutamiento es a través de las redes sociales, toda vez que el concepto denominado social media, se ha infiltrado gradualmente en muchos ámbitos de la vida personal y profesional. Esta nueva búsqueda de personas a través de las redes sociales surgió en Estados Unidos denominándolo Reclutamiento y Selección 2.0; y se ha posicionado con fuerza en países de origen latino (Rojas, 2010).

El uso de las redes sociales como herramientas alternativas de reclutamiento puede ser considerada como una estrategia para el área de recursos humanos, esto por la facilidad de uso, así como por la riqueza y calidad de los posibles candidatos. La búsqueda de talento a través de las redes sociales reduce además los costos implícitos de un proceso normal cuando se trata de buscar a los mejores candidatos.

Actualmente no se requiere de grandes inversiones para la búsqueda de personas con el talento que se requiere, sobre todo los llamados candidatos pasivos; de hecho las redes sociales ya son la mejor forma de identificar y contactar a estos candidatos pasivos (Rojas, 2010).

La gran ventaja del uso de las redes sociales, es que se puede obtener una aproximación más estrecha con la persona y una cantidad de datos que nunca se hubiesen obtenido con el uso de métodos tradicionales, toda vez que los perfiles publicados por los candidatos permiten, literalmente, ver dentro del interior del candidato potencial; permitiendo así evaluar la concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la organización, lo cual representa un aspecto crucial, pues al no contar con la persona idónea para cubrir la vacante puede resultar desastroso y perjudicial para la organización (Rojas, 2010).

Rojas (2010) menciona que es importante que el área de recursos humanos gane la atención de los candidatos *“y no sólo actuar como si estuvieran comprando personas”* (p. 16).

En la actualidad, no basta con sólo realizar publicaciones de las vacantes de manera estática o colocando una simple lista de ellas, ahora es importante agregar mayor valor para conseguir así a los mejores talentos; ese valor requiere de esfuerzo y dedicación, permitiendo la creación en redes sociales de comunidades, la producción de contenidos convincentes sobre la organización y vacantes generadas, así como el acercamiento e interacción con los posibles talentos (Rojas, 2010).

Twitter, Facebook, XING y LinkedIn, son algunas de las redes utilizadas actualmente como herramientas de búsqueda e interacción con posibles candidatos. Estas nuevas líneas de búsqueda no generan conflicto con las fuentes tradicionales de reclutamiento, simplemente abren una nueva alternativa para la búsqueda y atracción de talento; toda vez que son estas cada día más utilizadas por estos talentos (Rojas, 2010).

✓ Fuentes y Medios Mixtos

Se presenta cuando las organizaciones llevan a cabo ambos tipos de reclutamiento tanto interno como externo, teniendo como finalidad la complementación de ambos (Chiavenato, 2011).

1.4 Concepto de Selección de Personal

Mondy (2005) define la selección de personal, como el proceso encargado de *“elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular”* (p. 162). El éxito del reclutamiento se verá reflejado en la calidad de decisión en la selección; de no contar con él, la organización estará contratando personal poco calificado. Una mala decisión en la selección de personal puede traer consecuencias negativas no sólo a la organización en sí, sino también al personal que labora en ella, dificultando el logro de los objetivos.

Chiavenato (2011) menciona que la selección *“consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado”* (p. 144).

De acuerdo con Chiavenato (2009) la selección puede ser vista como un proceso de comparación y decisión, tanto por el lado de la organización como del propio candidato o candidata; es decir la organización compara entre los candidatos y decide que pretende de ellos, mientras que los candidatos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se postulan.

Para la presente propuesta se utilizará la definición de Grados (2003):

La selección *“es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”* (p. 223).

1.5 Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección de personal se sigue una vez concluido el proceso de reclutamiento. El objetivo de la selección de personal es clasificar y escoger entre los candidatos reclutados, a aquellos que tengan probabilidad de desempeñar el puesto vacante adecuadamente; cubriendo así las necesidades de la organización; así como el mantener o incrementar la eficiencia y desempeño en beneficio de la misma (Chiavenato, 2011).

La meta del proceso de selección, es relacionar a las personas con los puestos y la organización. Si existe personal sobrecalificado, subcalificado o que por algún motivo no se adapta al puesto o la cultura organizacional, será ineficaz en el desarrollo de sus funciones, y más adelante abandonará la organización voluntaria o involuntariamente (Mondy, 2005).

Por otra parte, es muy importante resaltar que aunque la organización tenga que determinar quien ocupa el puesto vacante, no debe incurrir en prácticas discriminatorias.

Chiavenato (2011) menciona que la selección busca dar solución a dos problemas básicos:

- 1.- Adecuar a la persona al puesto
- 2.- Lograr eficiencia y eficacia de la persona en el desarrollo de las funciones del puesto.

Para la organización la selección, puede ser concebida por una comparación entre dos variables: una indica los requisitos que el puesto requiere del ocupante y la otra indica el perfil que presenta el candidato que pretende ocupar el puesto. La primera variable es resultado de la descripción y análisis del puesto y la segunda se obtiene a través de las técnicas de selección aplicadas. Para tal efecto es importante que se elabore una ficha de especificaciones, la cual funcionará como un instrumento de medición ayudando a estructurar el proceso de selección; esta se obtendrá a través de la

descripción o análisis de puestos o de la definición de las competencias deseadas (Chiavenato, 2009).

Esta ficha o formato de especificaciones contendrá los atributos psicológicos, físicos que se requieren evaluar y que el puesto impone a su futuro ocupante. Por medio de él, el seleccionador contará con las bases sobre lo que debe investigar de los candidatos.

Para el proceso de selección de personal de acuerdo con González y Ramírez (2008) puede considerarse el siguiente orden:

a) Elaboración del Perfil.

Una vez que el área de recursos humanos reciba la requisición donde se informe cual es el puesto vacante, el psicólogo encargado del proceso de selección, deberá de establecer los requisitos mínimos a cubrir y el perfil psicológico; lo cual ayudará a determinar la información a evaluar, así como la batería psicométrica que se aplicará para la identificación de aspectos intelectuales, de personalidad y de habilidad.

b) Solicitud de empleo.

Mediante este formato se obtiene aspectos específicos del candidato como son:

- Datos personales;
- Datos Escolares;
- Experiencia Laboral;
- Datos Familiares.

c) Mecanismos de Evaluación.

La elección de las técnicas de selección, ayudarán a conocer, comparar y escoger al candidato idóneo (Chiavenato, 2009). Con las evaluaciones se puede medir una amplia gama de atributos como son habilidades cognitivas (mentales), personalidad, intereses, habilidades motoras y físicas (Dessler, 2011). Una buena técnica de selección debe de

Subdirección de Ingreso y Certificación

Reporte Ejecutivo

Estudio Socioeconómico

Referencias Laborales

Referencia 1:

Referencia 2:

Referencia 3:

Elaboró

Nota: elaboración propia

❖ Evaluación Psicológica.

La finalidad de las evaluaciones psicológicas es recabar información sobre la capacidad intelectual y emocional del candidato, esto, a través de la aplicación de una batería psicológica, es decir, de un conjunto de pruebas estandarizadas como son:

- Pruebas de Inteligencia. Para las organizaciones es de amplia importancia la evaluación de habilidades mentales o cognitivas; por ejemplo para determinar si un candidato cuenta con las habilidades numéricas o matemáticas que requiere el puesto. Con estas pruebas se evalúa la capacidad de razonamiento general, vocabulario, fluidez verbal, capacidad numérica, memoria (Dessler, 2011). Estas pruebas, tienen por objeto prever el comportamiento en determinadas formas de trabajo; asimismo ofrecen un pronóstico del potencial futuro del candidato.
- Pruebas de personalidad. Son utilizadas con la finalidad de medir y predecir rasgos intangibles como la motivación, estabilidad, introversión, actitud, temperamento y habilidades interpersonales; Dessler (2011) menciona que este tipo de rasgos pueden estar asociados con el desempeño laboral.

Dessler (2005) señala que de acuerdo a estudios, las pruebas de personalidad son utilizadas por las organizaciones ayudando a contratar candidatos cada vez más eficaces. Los psicólogos se centran al momento de evaluar a los candidatos en “cinco grandes” dimensiones de la personalidad como son: la extroversión, estabilidad emocional, escrupulosidad, afabilidad y apertura a la experiencia; asimismo estas dimensiones ayudan a predecir dentro de las organizaciones el rendimiento laboral que tendrá el candidato.

Chiavenato (2009) menciona que las pruebas de personalidad se vuelven específicas cuando investiga determinados rasgos de la personalidad como las frustraciones, los intereses, las motivaciones, el equilibrio emocional. La aplicación e interpretación de estas pruebas deben estar bajo la presencia de un psicólogo.

- Pruebas de intereses o preferencias. Se centran en patrones individuales de gustos o rechazos hacia cierto tipo de actividades.

De acuerdo con González y Ramírez (2008), para la aplicación de la batería psicológica, se debe considerar el puesto; por lo que es importante basarse en la descripción de las tareas, las especificaciones humanas, así como los niveles de desempeño necesario. El número de pruebas que integrará la batería estará relacionado con el nivel de puesto, así como la importancia de cada función psicológica.

Asimismo se considera a evaluar los siguientes aspectos de acuerdo al nivel del puesto:

- Nivel Gerencial o Alto, se da relevancia a factores como inteligencia general, razonamiento abstracto, habilidad numérica, razonamiento verbal, formación del temperamento, motivaciones, relaciones espaciales y manejo de personal.
- Nivel medio, se considera medir los factores de razonamiento abstracto, habilidades numéricas, razonamiento verbal, capacidad de aprendizaje y eficacia en el desempeño de las tareas.
- Nivel operativo o bajo, se da relevancia a las habilidades manipulativas, numéricas y aptitudes motoras, en este nivel se pueden utilizar pruebas de inteligencia que incorporen cuestiones referentes a factores primarios.

Por otra parte es importante resaltar que la batería psicológica, no es suficiente por si sola para la evaluación del candidato; por lo que debe de complementarse con otras herramientas.

❖ Centros de evaluación

Es una técnica de selección, en la cual se requiere que los candidatos a ocupar el puesto vacante, desempeñen actividades similares a las que se podrían presentar en el desarrollo de las funciones del puesto. Este tipo de técnica es de mucha utilidad para evaluar talento a nivel gerencial, además que por su alto costo generalmente es utilizada para puestos gerenciales.

Dentro de los centros de evaluación se realizan simulaciones de casos “reales” para resolver, llevando a cabo juegos de gerencia, además de crear grupos de discusión sin establecer un líder. Estos centros evalúan las habilidades de los candidatos para la selección de prioridades, la delegación de tareas, toma de decisiones, visión estratégica, entre otras, dependiendo de las capacidades requeridas en el puesto.

Algunas de las empresas que utilizan estos centros de evaluación en su proceso de selección son: General Electric Company, Ford Motor Company y AT&t (Mondy, 2005).

d) Pruebas de Honestidad.

De acuerdo con Dessler (2011) es importante la aplicación de pruebas de honestidad, durante el proceso de selección, estas pruebas están diseñadas con la finalidad de predecir tendencias de actitudes deshonestas por parte de los candidatos. Entre las actitudes que evalúan se encuentran la tolerancia hacia las personas que roban o comenten hechos ilícitos, la justificación para las acciones de hurto y la aceptación de las actividades relacionadas con el fraude.

La detección de candidatos deshonestos requiere de un profundo procedimiento de selección, considerando la investigación de referencias laborales y personales; también se pueden apoyar en la información que se recabe durante la entrevista (Dessler, 2011).

Son diversas pruebas que se pueden utilizar como métodos de evaluación, siempre y cuando estas pruebas nos permitan obtener la información necesaria respecto al candidato.

e) Encuesta Socioeconómica.

Es utilizada para verificar las condiciones económicas, de vida y familiares en las que se desenvuelve el candidato; además de confrontar la información proporcionada por el candidato. La información se obtiene a través de un cuestionario que puede ser aplicado por una trabajadora social, personal del área de recursos humanos o mediante correo electrónico (Grados, 2003).

f) Entrevista.

Para la presente propuesta y de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal así como al proceso propuesto por González y Ramírez (2008), la etapa de entrevista será considerada como última evaluación.

Esta etapa es importante dentro del proceso de selección, con ella y con la información generada durante el proceso de selección se toma la decisión del candidato idóneo a ocupar la vacante.

La entrevista es una conversación orientada hacia un objetivo que es el intercambio de información del entrevistador con el candidato (Mondy, 2005)

Para Chiavenato (2009) la entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. La conforman el entrevistador y el candidato o entrevistado

Delgado y Ena (2006) mencionan que la entrevista, tiene como finalidad, constatar o ampliar la información reflejada por el candidato, profundizar en la personalidad y sus

motivaciones, así como determinar la adecuación del candidato al puesto y a la organización.

Como todo proceso de comunicación la entrevista puede verse afectada por el ruido, omisiones, distorsión, barreras personales; por lo que es importantes considerar medidas para mejorar el grado de confianza y validez de ella, por ejemplo, una construcción o planeación del proceso de entrevista y el entrenamiento o preparación de los entrevistadores (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Mondy (2005) una planeación de la entrevista permite que esta se realice de manera efectiva. Es importante que el entrevistador se familiarice con las calificaciones obtenidas por el candidato mediante las otras herramientas de selección; asimismo desarrollar un perfil laboral con base en la descripción y especificaciones del puesto; esto con la finalidad de elaborar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan para cubrir el puesto.

Mondy (2005) plantea dos tipos de entrevistas:

❖ No Estructurada

Es aquella donde se plantean preguntas abiertas y perspicaces. En ella se puede motivar al candidato a que sea él que más hable. La entrevista no estructurada puede llevar más tiempo, asimismo se obtiene diferente información de distintos candidatos; lo cual puede llevar a una discriminación (Mondy, 2005).

Delgado y Ena (2006) mencionan que este tipo de entrevistas son dirigidas sin un guion previo y libremente; generando preguntas generales y con una amplia gama de respuestas, las cuales nos pueden llevar a perder nuestro objetivo principal.

❖ Entrevista Estructurada.

En ella se plantea una serie de preguntas a cada candidato, vinculadas con el puesto al que aspira. Este tipo de entrevista proporciona una mayor confiabilidad y exactitud; por lo que reduce la subjetividad, la inconsistencia y el tiempo en comparación con las entrevistas no estructuradas (Mondy, 2005).

De acuerdo con Mondy (2005) este tipo de entrevista contiene cuatro tipos de preguntas:

- 1) Preguntas situacionales. En ellas se plantean situaciones laborales para determinar la conducta del candidato en situaciones similares.
- 2) Preguntas sobre el conocimiento del puesto. Con ellas se examina el conocimiento relacionado con el puesto.
- 3) Preguntas de simulación de muestras de trabajo. En ellas se mencionan situaciones relacionadas con el desempeño de una tarea.
- 4) Preguntas sobre requisitos del trabajador. Con ellas el entrevistador puede determinar las disposiciones del candidato a los requisitos del puesto.

❖ Entrevista Mixta.

Se lleva a cabo mediante preguntas estructuradas y no estructuradas; en donde las primeras permiten realizar una comparación entre candidatos, y la segunda permite conocer características específicas de cada uno (González y Ramírez, 2008).

En ella se incluye el manejo de diversas técnicas de preguntas como son:

De final cerrado. Se caracterizan por tener dos tipos de respuestas: sí o no.

De final abierto. Son preguntas cuyas respuestas sugieren una explicación.

Acerca del desempeño anterior. Esta técnica está basada en la premisa de que los actos anteriores pueden pronosticar el comportamiento futuro.

Reflexivas. Son utilizadas para cerrar un tema y continuar con la conversación, además de que ayuda a mantener el control de la entrevista.

Repetición de afirmaciones. Es utilizada para la exploración y obtención de detalles acerca de determinado tema, consiste en parafrasear o repetir un enunciado importante que el entrevistado haya mencionado.

Intencionadas. Con estas preguntas se obliga al entrevistado a elegir entre alternativas difíciles para explorar métodos de toma de decisiones.

g) Decisión.

Es la etapa que indica la conclusión del proceso de selección y puede estar a cargo del área de recursos humanos o del superior jerárquico del puesto. La elección se realiza entre los candidatos que continúan en proceso y que acreditaron todas las etapas.

Yate (1993, en González y Ramírez, 2008) menciona que para la elección del candidato idóneo para la ocupación y desempeño del puesto, se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Que sepan, quieran y puedan realizar las funciones del puesto;
- Posea la habilidad para el trabajo en equipo;
- Sean adaptables a las necesidades y requerimientos de la organización;
- Sean individuos razonables; y
- Respeten y se guíen por sus superiores jerárquicos.

El proceso de reclutamiento y selección de personal permite el ingreso de candidatos idóneos a los puestos, mediante el análisis de conocimientos, habilidades y aptitudes que poseen, con la finalidad de alcanzar las metas institucionales. Posterior a la decisión viene la contratación del personal de nuevo ingreso, la cual está a cargo de otra área.

Actualmente en la Administración Pública Federal, se han establecido procesos de reclutamiento y selección de personal que permitan el ingreso a través del mérito e igualdad de oportunidades.

CAPÍTULO DOS

EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

2.1 ¿Qué es la Administración Pública Federal?

La Administración Pública Federal (APF), de acuerdo con Ponce de León (2011), se incluye dentro del concepto Estado (el cual es considerado el conjunto de instituciones que poseen autoridad y potestad para establecer normas que regulen una sociedad, teniendo sobre un territorio soberanía externa), y se define como una organización, con recursos humanos, financieros e informáticos que aplica y pone en práctica, mediante políticas públicas y decisiones tomadas por el Estado, y que por medio de acciones satisface las demandas sociales a través de la producción de bienes, servicios y regulaciones, además de estar caracterizada por atributos legales.

Para Chávez y Padilla (2010), la APF es la entidad o el organismo que administra y recibe el poder político, así como los medios precisos, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de la población.

De acuerdo con Galindo (2000), la Administración Pública:

... es una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado (p.6).

La APF se maneja bajo el contenido de las siguientes actividades:

- Mantener el orden público;
- Satisfacer las necesidades de la población, y
- Conducir el desarrollo económico y social.

Todas las actividades administrativas están determinadas por el principio de legalidad. Asimismo, todos los actos de la Administración Pública Federal están regulados por un marco normativo.

Acosta (2004), señala que la Administración Pública Federal:

Es la parte de los órganos del Estado que dependen directa, o indirectamente, del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo toda la actividad estatal que no desarrollan los otros poderes (Legislativo, Judicial), su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una continua forma de organización jerarquizada y cuenta con:

- a) elementos personales; b) elementos patrimoniales; c) estructura jurídica, y d) procedimientos técnicos (p.263).

La Administración Pública Federal, puede considerarse desde dos puntos de vista: a) Orgánico y b) Funcional o Dinámico. Desde el punto de vista Orgánico, se le identifica con el Poder Ejecutivo, así como todos los órganos o unidades administrativas que derivan o dependen de él, de manera directa o indirecta.

La Administración Pública Federal, orgánicamente está constituida por el Presidente de la República, Secretarías de Estado, la Procuraduría General de la República y Órganos Desconcentrados, Centralizados, Descentralizados, Sociedades Mercantiles del Estado y Fideicomisos Públicos (Acosta, 2004). Desde el punto de vista funcional, se entiende como la ejecución de las

actividades que le corresponden a cada órgano que integra ese sector (Acosta, 2004).

Para que la Administración Pública Federal realice su actividad, Acosta (2004) menciona que, “cuenta con estructura jurídica, con elementos materiales... y el elemento personal, que es el conjunto de funcionarios, empleados y trabajadores que prestan sus servicios a la administración” (p.265), denominados también Servidores Públicos.

El Estado Federal o Gobierno Federal se divide en: Ejecutivo, Legislativo y Judicial (Acosta, 2004). El poder ejecutivo, será el órgano al que le atañe la Función del Gobierno y la Administración Pública Federal, considerándolo como la función pública distribuida en los órganos del Estado (Ponce de León, 2011).

La Administración Pública Federal, se rige por un conjunto de normas establecidas en la Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley Federal de Entidades Paraestatales, así como las Leyes Orgánicas y Reglamentarias que regulan la organización, estructura y funcionamiento de cada una de las dependencias (Acosta, 2004).

El Artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2012), establece que “La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención de Ejecutivo en su operación” (p.58).

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2012), en el Artículo 1o. establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, estableciéndola en dos partes: Centralizada y Paraestatal.

La Administración Pública Paraestatal está regulada por la Ley Federal de Entidades Paraestatales (Acosta, 2004).

La Administración Pública Federal Centralizada, está compuesta por el Presidente de la República y por todas aquellas instituciones que dependen del Ejecutivo Federal y que lo auxilian en el cumplimiento de las obligaciones que tiene encomendadas, como son las Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2012).

Con la finalidad de que la Secretarías brinden atención eficiente y eficaz, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2012), establece en su Artículo 17, que podrá contar con Órganos Administrativos Desconcentrados, los cuales le estarán jerárquicamente subordinados y con facultades específicas sobre las materias que se les confieren y dentro del ámbito territorial previamente determinado.

Es importante señalar la definición y características de la Administración Pública Federal, toda vez que es el contexto donde se crea y desarrolla el Servicio Profesional de Carrera en México.

2.2 Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México

En el periodo de 2000 a 2006, el entonces presidente Vicente Fox Quezada en la presentación de la Agenda del Buen Gobierno (Presidencia, 2002), enfatizó la formación del Buen Gobierno, el cual sería plenamente respetuoso de la legalidad, honesto, transparente y eficaz; asimismo consciente de promover el desarrollo humano y social.

Entre las estrategias definidas en esta agenda se encuentra la siguiente:

- Desarrollar un gobierno profesional; en el cual se incluye profesionalizar a los servidores públicos en la Administración Pública Federal, otorgando capacitación, promoviendo una cultura orientada a resultados, calidad y eficiencia en el servicio; asimismo implementando el Servicio Profesional de Carrera.

Más adelante y en seguimiento a la Agenda, el 10 de abril de 2003, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el “Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; se reforman la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; se adiciona la Ley de Planeación”. El cual establece la implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, asignando a la Secretaría de la Función Pública (SFP) la Dirección del Servicio. El 09 de enero de 2006, fue publicada una reforma a esta Ley en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2006).

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, presentado por el presidente Felipe Calderón Hinojosa (Presidencia, 2007), señala como estrategias a seguir respecto a la profesionalización de los servidores públicos: promover la identidad institucional, el valor del servicio público y la ética profesional de los servidores públicos.

Asimismo, fortalecer la profesionalización de los servidores públicos para que además de los conocimientos y la ética necesarios, tengan un claro compromiso institucional de servicio que garantice la atención adecuada de los ciudadanos.

Así como el trabajar en el mejoramiento del diseño curricular de la función pública, para garantizar que ingresen a ésta únicamente aquellos candidatos que, además de las competencias profesionales, demuestren su probidad y guíen sus acciones estrictamente en el marco de la legalidad.

Finalmente reforzar los procesos y mecanismos necesarios para que, sin excepción, los servidores públicos cumplan la Ley; toda vez que desafortunadamente, existe plena conciencia de que algunos servidores públicos aprovechan su función para buscar beneficios indebidos, entre ellos las prácticas del nepotismo, “amiguismo” y “compadrazgo” lo que permite mantener en el servicio público a personas que carecen del perfil necesario para desempeñar los cargos que les son asignados. Por lo que resalta la importancia de mejorar los procesos de selección de los servidores públicos de confianza (Presidencia, 2007).

Por otra parte, el 6 de septiembre de 2007, es publicado en el DOF el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (DOF, 2007).

2.3 El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

La función pública es el “cuerpo de personas especializadas con que debe contar toda comunidad política moderna para realizar las funciones del gobierno. La especialización es una obligación para todos los funcionarios públicos, de ahí la necesidad del servicio profesional de carrera en la administración pública” (p. 381 Padilla, 2010).

Una de las aspiraciones de la administración pública mexicana en sus tres órdenes de gobierno ha sido el poder contar con servidores públicos profesionalizados a través del Servicio Civil de Carrera o el Servicio Profesional de Carrera (SPC) como se le denomina en México; lo anterior con el propósito de que la conformación de la estructura administrativa profesionalizada, este más allá que cualquier partido político (Martínez, 2005).

Dussauge (2005), señala que la creación del SPC, trae diversos beneficios importantes para el funcionamiento del Gobierno Federal Mexicano; se convierte en un mecanismo eficaz para limitar la politización bajo la cual han funcionado (aunque siguen presentándose algunos casos) las instituciones administrativas pertenecientes al Gobierno Federal mexicano.

Una ventaja más del SPC, es que gracias a él se determinan los puestos públicos de carácter político y los puestos de carácter administrativo que deberán de ocuparse mediante concursos públicos y con base en criterios meritocráticos.

De acuerdo con Padilla (2010), el Servicio Profesional de Carrera puede verse “por un lado, si se respetan las reglas del juego, en un plazo mediano se verán los resultados de este sistema de profesionalización de los funcionarios” (p.381); y por el otro, “sino se respetan y se continúa con la misma cultura laboral, y se viola el procedimiento, las cosas no van a cambiar...” (p. 381).

Padilla (2010), señala que la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal:

... es el intento más serio que se ha hecho en la historia de México por establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del sistema profesional de carrera, a fin de garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar su desarrollo para el beneficio de la sociedad; ... ésta Ley instituye las bases para ser servidor público y los mecanismos para calificar su desempeño en atención a sus méritos propios; así como la capacitación obligada a que tendrán que someterse los aspirantes para ser promovidos a puestos superiores...
(p. 382)

2.3.1 Concepto del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

Para Martínez (2005) el Servicio Civil de Carrera o Servicio Profesional de Carrera:

... es el sistema que le brinda a los servidores públicos a través de reglas formales e informales estabilidad en el empleo y profesionalización continua, a través de procedimientos de ingreso objetivos y claros que sustentan en el mérito y la igualdad de oportunidades y desarrollo permanente que tiende a la materialización de una carrera administrativa, con el propósito de que la administración pública cumpla con sus programas y alcance sus

metas para satisfacer las necesidades y responder las demandas de la ciudadanía de manera independiente e imparcial (p. 62).

El Servicio Profesional de Carrera (SPC), es un Sistema mediante el cual se administran los recursos humanos de las instituciones sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF); con la finalidad de garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia a través del mérito e igualdad de oportunidades (SPC, s/f), asimismo busca fomentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública, con el fin de impulsar mejoras en los servicios que se ofrecen en beneficio de la sociedad.

El SPC tiene como objetivo atraer, ingresar y ascender en el gobierno a los mejores hombres y mujeres, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una carrera en el servicio público; con base en el mérito profesional, por lo que cualquier ciudadano que cumpla con los requisitos está en posibilidad de ingresar a la APF sujetándose a los criterios y lineamientos que establece el propio Sistema (SPC, s/f).

Los instrumentos jurídicos y normativos en que se sustenta la operación y el desarrollo del Servicio Profesional de Carrera son: la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF) y su Reglamento vigente, publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 10 de abril de 2003 (reformado el 09 de enero de 2006) y 6 de septiembre de 2007, respectivamente.

Asimismo, el ACUERDO por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera, el 29 de agosto de 2011 (DOF, 2011).

La LSPCAPF, tiene como principal objetivo, el establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del SPC en la

Administración Pública Federal Centralizada; garantizando primordialmente la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública teniendo como base el mérito, e impulsar su desarrollo en beneficio de la sociedad (DOF, 2006)

El Sistema funciona de la siguiente manera: depende del Titular del Poder Ejecutivo Federal, está bajo la dirección de la Secretaría de la Función Pública (SFP), a través de la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF y su operación estará a cargo de cada dependencia u órgano administrativo desconcentrado de la Administración Pública Federal (DOF, 2006).

El Sistema se rige bajo los siguientes principios rectores: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género (DOF, 2006).

2.3.2 Comités Técnicos

Los órganos colegiados encargados de implementar, operar y evaluar el Sistema al interior de cada dependencia, son los Comités Técnicos de Profesionalización (CTP) y Selección (CTS); el Comité Técnico de Profesionalización de cada dependencia dentro de sus atribuciones como cuerpo especializado, establecerá las particularidades que debe tener el SPC.

✓ Comité Técnico de Profesionalización

El CTP, estará integrado por el Oficial Mayor de la dependencia o su equivalente, quien lo presidirá; el titular de la Dirección de Recursos Humanos de la dependencia, o bien por el servidor público de carrera del área de recursos humanos. Dicho servidor público fungirá como secretario técnico; y por un representante de la Secretaría de la Función Pública (DOF, 2006).

✓ Comité Técnico de Selección

Está integrado por el superior jerárquico de la vacante, quien lo presidirá; un representante de la Secretaría de la Función Pública; y el titular de la Dirección General de Recursos Humanos o por el servidor público del área de recursos humanos de la dependencia (DOF, 2006).

2.3.3 Servidores Públicos de Carrera

Los servidores públicos de carrera, sólo ingresarán a través de un concurso de selección y únicamente podrán ser nombrados o en su caso, removidos de conformidad a los procedimientos previstos por la LSPC (DOF, 2006).

De acuerdo a lo establecido en la LSPC (DOF,2006), se entiende por servidor público de carrera, a la persona física integrante del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la cual desempeña un cargo de confianza en la dependencia a la que se encuentre adscrito.

De conformidad a lo establecido en el Art. 4 de la LSPC, los servidores públicos de carrera se clasifican de la siguiente manera:

✓ Servidores Públicos Eventuales

Aquellos que siendo de primer nivel de ingreso, se encuentran en su primer año de desempeño, en este caso, sólo aplica para los niveles de Enlace. Los nombrados con motivo de casos excepcionales señalados en el Art. 34 (En casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento

temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, considerado para ser ocupado por cualquier servidor público, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere esta Ley. Este personal no creará derechos respecto al ingreso al Sistema.) LSPC y aquellos que derivado de un convenio ocupen temporalmente un puesto en el Sistema.

✓ Servidores Públicos Titulares

Son aquellos que mediante concurso público o abierto, ingresan al Sistema, a excepción de los niveles de Enlace. Asimismo los que han obtenido su nombramiento al ingresar al Sistema, al acreditar cumplir los requisitos y las evaluaciones que se hayan establecido para tal propósito.

2.3.4 Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

De acuerdo con la Ley del Servicio Profesional de Carrera (DOF, 2006), el Sistema del SPC, está integrado por siete subsistemas regulados a través de la LSPCAPF y su Reglamento, y que se describen a continuación:

✓ Subsistema de Planeación de Recursos Humanos

Determina las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal que requiere la APF, a efecto de eficientar el ejercicio de sus funciones. Entre las actividades que realiza está la descripción, perfiles y valuaciones de puestos de la estructura organizacional y funcional; así como la operación del Registro Único de Servidores Públicos (RUSP).

✓ Subsistema de Ingreso

Es el encargado de regular los procesos de reclutamiento y selección de candidatos interesados a ingresar; así como los requisitos necesarios para la incorporación al Sistema; lo anterior con la finalidad de contar con personal calificado que cuente con los conocimientos, habilidades, actitudes, competencias y experiencia necesaria para el desarrollo de las funciones (DOF, 2006).

✓ Subsistema de Desarrollo Profesional

Se encarga de apoyar a los servidores públicos para determinar las trayectorias de ascenso y promoción con base en el mérito e igualdad de oportunidades, así como el intercambio de recursos humanos con otras dependencias, los movimientos o trayectorias laterales y las ocupaciones temporales de los servidores públicos.

✓ Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

Está a cargo de los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera serán inducidos, preparados, actualizados y certificados, a efecto de desempeñar de manera adecuada un cargo dentro de la APF. Asimismo establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos.

✓ Subsistema de Evaluación del Desempeño

Establece los mecanismos de medición y valoración del desempeño, así como la productividad de los servidores públicos, y con base en esto establecer parámetros para el ascenso, promoción, premios, estímulos y garantizar la estabilidad laboral, dentro de un marco normativo. En casos de desempeño no satisfactorio, se adoptarán medidas correctivas en apego a lo establecido en la Ley y el Reglamento.

✓ Subsistema de Separación

Atiende los casos y supuestos, en los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o temporalmente quedan suspendidos sus derechos; es decir cuando el nombramiento que le fue expedido de conformidad a la Ley y el Reglamento, deja de surtir efectos

✓ Subsistema de Control y Evaluación

Es el encargado de diseñar y operar los procedimientos, así como los medios que permiten efectuar la vigilancia y de ser así, la corrección en la operación del Sistema. Los Comités desarrollarán la información que permita a la SFP evaluar los resultados de la operación del Sistema; por otra parte, emitirá los reportes sobre el comportamiento de cada subsistema (DOF, 2006).

Los subsistemas son operados a través de la herramienta electrónica denominada RHnet, la cual es administrada por la SFP. RHnet, es un sistema integral de recursos humanos en línea, es una base de datos que permite compartir la información entre todas la dependencias e instituciones que forman parte del SPC; lo que permite una operación objetiva, transparente y uniforme (De la Fuente, 2006).

RHnet se interconecta con diferentes plataformas electrónicas como @Campus y Trabajaen.gob.mx para contribuir a la operación de los subsistemas. Así mismo, los Servidores Públicos sujetos a la LSPC, poseen una cuenta en RHnet, que permite registrar su información personal y laboral, visualizar el resultado de sus evaluaciones, trayectoria profesional, así como la programación de capacitación que realiza cada Dependencia.

La profesionalización del servicio público ha evolucionado con la finalidad de satisfacer las demandas sociales a través de mejores servicios.

Por lo que es de amplia importancia contar con personal idóneo para cada puesto y funciones a desempeñar, que tenga la capacidad de entender y atender los requerimientos de la sociedad, y que sea capaz de manejar con ética y valores los recursos que le ha confiado la misma. El Servicio Profesional de Carrera promueve el ingreso a la Administración Pública Federal a través del mérito e igualdad de oportunidades, mediante un proceso de reclutamiento y selección normado a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

CAPÍTULO TRES

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN A TRAVÉS DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

La Administración Pública tiene como propósito ejercer acciones que satisfagan las necesidades sociales (Ponce de León, 2011) y expectativas de la población (Chávez y Padilla, 2010) así como conducir el desarrollo económico y social (Galindo, 2000) del país.

Para tal propósito se estableció como estrategia en la Agenda del Buen Gobierno, impulsar la profesionalización de los servidores públicos, promoviendo una cultura orientada a resultados, calidad y eficiencia en el servicio, por lo que se implementó el Servicio Profesional de Carrera (Presidencia, 2002).

Una de las metas a lograr con la implementación del Servicio Profesional de Carrera, es garantizar el ingreso de los candidatos que demuestren competencias profesionales, además de su probidad para el desempeño de las funciones; combatiendo el nepotismo, “amiguismo” y el “compadrazgo”, los cuales desafortunadamente eran utilizados como medios de ingreso a la Administración Pública Federal (Presidencia, 2007).

Con la finalidad de mejorar y regular los procesos de reclutamiento y selección se establecieron los criterios de ingreso a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el Reglamento y su Manual.

3.1 Subsistema de Ingreso

Como se mencionó en el capítulo anterior, el Subsistema de Ingreso, tiene como propósito, a través de sus procesos, atraer a los candidatos idóneos para la ocupación de los puestos del Sistema, lo anterior con base en el mérito e igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes (DOF, 2007).

❖ Objetivo del Proceso de Reclutamiento a través del SPCAPF

El proceso de reclutamiento, tiene por objetivo atraer candidatos a ocupar un puesto en la APF, de acuerdo con los perfiles y requisitos necesarios. El reclutamiento se llevará a cabo a través de convocatorias públicas abiertas, es decir, dirigidas a servidores públicos en general o para todo interesado a ingresar al Sistema. (DOF, 2006). El CTP, es el cuerpo colegiado encargado de determinar la fecha de inicio del procedimiento de reclutamiento, una vez que se encuentre un puesto vacante o se cree uno nuevo; lo anterior dentro de un plazo máximo de 45 días naturales (DOF, 2007).

Una vez acordada la fecha de inicio, el CTS determinará la modalidad de la convocatoria a la que se sujetará el concurso de que se trate, así como la aprobación para su la publicación a través del Diario Oficial de la Federación.

En las convocatorias se precisan cuales son los puestos sujetos a concurso, el perfil a cubrir, los requisitos y lineamientos generales determinados para los exámenes; así como las bases y condiciones.

En el numeral 35 del ACUERDO por el que se actualizan las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como los procedimientos del Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y los del Manual del Servicio Profesional de Carrera, establecidos por Acuerdos publicados el 12 de julio de 2010 y el 29 de

agosto de 2011 (DOF, 2012) se consideran acciones de reclutamiento, entre otras, los programas de servicio social, ferias de empleo, carteras curriculares interna o externa, bolsas de empleo, bolsas de talento, así como las inserciones en medios masivos de comunicación y de difusión, tales como, televisión, radio, prensa e Internet.

❖ Objetivo del Proceso de Selección a través del SPCAPF

El proceso de selección tiene la finalidad de analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los candidatos a ingresar al Sistema, como propósito principal garantizará el ingreso de los candidatos que posean, demuestren y satisfagan los requisitos del puesto; siendo estos los más aptos (DOF, 2006).

Se cuenta con la plataforma electrónica denominada Trabajaen (www.trabajaen.gob.mx), un mecanismo cuya finalidad es facilitar y agilizar la revisión de los currículos de los candidatos y asimismo cotejar el perfil de la persona con el perfil de puesto en concurso. A través del diseño de esta página se publican las convocatorias y los interesados se registran y postulan para estar en posibilidad de concursar por las vacantes disponibles (De la Fuente, 2006).

De conformidad al Artículo 5 de la LSPCAPF (DOF, 2006) el Sistema del SPC, comprende los siguientes niveles:

- a) Director de General;
- b) Director de Área;
- c) Subdirector de Área;
- d) Jefe de Departamento, y
- e) Enlace

Asimismo incluye los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente.

Por otra parte, es indispensable para todo interesado a ingresar al Sistema, de conformidad con el Artículo 21 de la LSPCAPF (DOF, 2006), cumplir los siguientes requisitos, además de lo que indique la convocatoria:

- I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permita la función a desarrollar;
- II. No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso;
- III. Tener aptitud para el desempeño de sus funciones en el servicio público;
- IV. No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto, y
- V. No estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con algún otro impedimento legal.

No podrá existir discriminación por razones de género, edad, capacidades diferentes, condiciones de salud, religión, estado civil, origen étnico o condición social para la pertenencia al servicio (p. 6-7).

3.2 Etapas del Proceso de Selección

De acuerdo con el Artículo 34 del Reglamento de la LSPC (DOF, 2007), el proceso de selección consta de las siguientes etapas:

✓ Etapa I. Revisión Curricular

Es el momento en que el candidato registra su participación a través de Trabajaen, en donde se hace una revisión curricular de lo que el candidato registró de información contra lo determinado en el perfil del puesto, como es escolaridad y experiencia laboral requerida; asignando un folio de participación o rechazo, en caso de que resulte este último será descartado del concurso.

✓ Etapa II. Exámenes de Conocimientos y Evaluación de Habilidades

Consiste en la evaluación de los conocimientos y habilidades determinados como requisitos para la ocupación del puesto (DOF, 2007).

Las reglas de valoración general que determine el CTP deberán establecer la calificación mínima aprobatoria en esta etapa, asimismo especificar si serán consideradas las calificaciones obtenidas por los candidatos en los exámenes de conocimientos y en las evaluaciones de habilidades, o bien, si únicamente se tomará en cuenta la calificación de los exámenes de conocimientos (DOF, 2011).

Las dependencias podrán generar o adquirir las herramientas que estimen pertinentes para evaluar los conocimientos y habilidades que hayan sido definidos en el perfil del puesto en concurso (DOF, 2011).

Para la elaboración y aplicación de las herramientas de evaluación, las dependencias deberán garantizar su confidencialidad y la identificación de las personas que tengan acceso a ellas, a fin de evitar su uso de manera indebida (DOF, 2011).

De acuerdo al numeral 178 del Acuerdo (DOF, 2011) las dependencias deben considerar los siguientes elementos para la elaboración y aplicación de los exámenes de conocimientos:

- Consistencia entre el contenido del examen y los conocimientos que los candidatos deberán poseer para el desempeño de las funciones propias del puesto, así como con el temario y la bibliografía;
- Opciones de respuesta, que podrán ser abiertas, cerradas, de opción múltiple, correlación, entre otras;
- Confiabilidad y seguridad en la aplicación, con el propósito de medir efectivamente lo que se pretende evaluar y otorgar certidumbre y transparencia;
- Validez con respecto al contenido y semántica;
- Reserva, a fin de garantizar su aplicación a los candidatos con sujeción a los principios rectores del Sistema, y

Asimismo de acuerdo al numeral 179 del Acuerdo (DOF, 2011) los elementos mínimos que se deberán considerar para integrar los temarios para los exámenes de conocimientos, son:

- Contenidos y temas sobre los que versará el examen, y
- Aspectos específicos relacionados con los contenidos y temas, tales como tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o la descripción concreta de los mismos, entre otros.

✓ Etapa III. Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito

Consiste en la revisión de la documentación que haga constar lo registrado por el candidato en Trabajaen; la Dirección General de Recursos Humanos de cada dependencia u órgano desconcentrado, evaluará en primera instancia la experiencia y en segunda instancia el mérito.

De acuerdo al numeral 221 del Acuerdo (DOF, 2011) la evaluación de la experiencia consiste en la calificación, mediante una escala establecida con los siguientes elementos:

- a. Orden en los puestos desempeñados;
- b. Tiempo de permanencia en los puestos desempeñados;
- c. Experiencia en el sector público;
- d. Experiencia en el sector privado;
- e. Experiencia en el sector social;
- f. Nivel de responsabilidad;
- g. Nivel de remuneración;
- h. Relevancia de funciones o actividades desempeñadas en relación con las del puesto vacante;
- i. En su caso, experiencia en puestos inmediatos inferiores al de la vacante;
- j. En su caso, aptitud en puestos inmediatos inferiores al de la vacante, y
- k. Otros elementos que establezca la Unidad o el CTP.

El numeral 221 del Acuerdo (DOF, 2011) señala los elementos a considerar mediante una escala, la valoración del mérito, los cuales se detallan a continuación:

- a. Acciones de desarrollo profesional;
- b. Resultados de las evaluaciones del desempeño;
- c. Resultados de las acciones de capacitación;
- d. Resultados de procesos de certificación;
- e. Logros;
- f. Distinciones;
- g. Reconocimientos o premios;
- h. Actividad destacada en lo individual;
- i. Otros estudios, y
- j. Otros elementos que establezca la Unidad, o el CTP.

Es importante mencionar que las calificaciones obtenidas en cada escala se promediarán para obtener la calificación final por subetapa (DOF, 2011).

✓ Etapa IV. Entrevista

La entrevista tiene como finalidad que el CTS, profundice en la valoración de la capacidad de los candidatos y verificar si el candidato cuenta con el perfil y los requisitos para el desempeño de las funciones del puesto, con base en los criterios establecidos en la convocatoria y en Trabajaen; lo anterior a través de preguntas y mediante respuestas que emita el candidato.

El CTS formulará las mismas preguntas a cada uno de los candidatos y deberán quedar agregadas al reporte individual o plasmarse en los mismos. Las respuestas de los candidatos, procurarán transcribirse o al menos reproducirse lo más exacto posible, en el reporte individual o bien anexarse al mismo (DOF, 2011).

El resultado obtenido en esta etapa será considerado en el sistema de puntuación general y no implica el descarte de los candidatos (DOF, 2011).

El mecanismo de evaluación de la etapa de entrevista, contiene los siguientes criterios de evaluación y puntuación para calificar cualitativa o cuantitativamente a un candidato:

1. El área de recursos humanos de cada dependencia, previo a la publicación de la convocatoria en el Diario Oficial de la Federación, conforme a las Reglas de Valoración Generales y específicas, configurará en Trabajaen los criterios de evaluación de entrevista determinados por el CTS y el número de candidatos a entrevistar;
2. Cada criterio de evaluación tendrá la misma ponderación;

3. Cada miembro del CTS o, en su caso, especialista, calificará, en una escala de 0 a 100 sin decimales, a cada candidato en cada uno de los criterios de evaluación correspondientes;
4. Las calificaciones otorgadas para cada candidato deberán sustentarse en el reporte, y el área de recursos humanos registrará en Trabajaen las calificaciones incluidas en el reporte, por candidato y por quienes hayan realizado la entrevista.

✓ Etapa V. Determinación

En esta el CTS (DOF, 2011), resolverá el proceso de selección, a través de la emisión de su determinación mediante los siguientes supuestos, declarando:

- a) Ganador del concurso, al finalista que obtenga la calificación más alta en el proceso de selección, es decir, al que obtenga mayor calificación con la suma de todas las subetapas;
- b) Al finalista con la siguiente mayor calificación definitiva, que podrá llegar a ocupar el puesto sujeto a concurso en el supuesto de que por causas ajenas a la dependencia, o
- c) Desierto el concurso; lo anterior derivado a que ninguno de los candidatos haya obtenido el puntaje mínimo de aptitud establecido en las Reglas de Valoración General, o no se presentó ningún candidato a la etapa.

❖ Reglas de Valoración General

De conformidad con el numeral 183 del ACUERDO por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera, el 29 de agosto de 2011 (DOF, 2011), el CTP tiene la facultad para establecer en cada Dependencia, las Reglas de Valoración General, con la finalidad de determinar la forma en que serán evaluados los candidatos, así como el Sistema de Puntuación General en donde se especifica la asignación de puntos en cada etapa del procedimiento de selección.

Las Reglas de Valoración General es el método establecido por el CTP para determinar los resultados de las etapas del procedimiento de selección, asimismo, establece la forma en que los candidatos acreditarán cada una de las etapas del concurso.

Conforme al numeral 184 del Acuerdo (DOF, 2011), las reglas de Valoración General deben considerar los siguientes aspectos:

- a) La cantidad mínima y máxima de exámenes de conocimientos y de evaluaciones de habilidades;
- b) Por cada rango, la calificación mínima aprobatoria para los exámenes de conocimientos, igual o superior a 60, en una escala de 0 a 100 sin decimales;
- c) Si las evaluaciones de habilidades serán motivo de descarte, en cuyo caso la calificación mínima aprobatoria será igual a 70, en una escala de 0 a 100 sin decimales;
- d) En su caso, el número de especialistas para el proceso de selección que podrán auxiliar al CTS, en el desarrollo de las entrevistas;

e) El número mínimo de candidatos a entrevistar, el cual será al menos de tres si el universo de candidatos lo permite;

f) El número de candidatos que se continuarán entrevistando, será como mínimo de tres, en caso de no contar al menos con un finalista de entre los candidatos ya entrevistados;

g) El puntaje mínimo de calificación, el cual deberá ser igual o superior a 60, en una escala de 0 a 100 puntos;

h) Los aspectos que, en su caso, deberá observar el CTS al determinar las reglas específicas de valoración, y

El sistema de puntuación general señalará la cantidad mínima y máxima o, en su caso, la cantidad determinada de puntos que el CTS podrá asignar para cada una de las etapas identificadas en la Tabla siguiente:

Tabla 1. Ejemplo para la elaboración del Sistema de Puntuación General (DOF, 2011)

Etapas	Subetapas	Puntos	Resultados por Etapa
II Exámenes de Conocimientos y Evaluación de Habilidades	Exámenes de Conocimientos	C	C+H
	Evaluación de Habilidades	H	
III Evaluación de la Experiencia y Valoración el Mérito	Evaluación de la Experiencia	X	X+M
	Valoración del Mérito	M	
IV Entrevistas	—	E	E

Por cada concurso se asignarán 100 puntos sin decimales, serán distribuidos únicamente entre las etapas II, III y IV.

Para los puestos de Enlace se asignará puntaje único de 100, cuando no se requiera experiencia, en la subetapa evaluación de experiencia de la etapa III.

La etapa prevista en la fracción I del artículo 34 del Reglamento tiene como propósito determinar si el candidato continúa en el concurso, por lo que su acreditación no otorgará puntaje alguno.

Dicha etapa se desarrollará a través de Trabajaen, confrontándose la información capturada en ésta por el interesado versus el perfil del puesto y demás requisitos que para ocupar el puesto fueron establecidos en la convocatoria, de existir compatibilidad se asignará un folio de participación al concurso y de presentarse incompatibilidad se rechazará la inscripción al concurso.

La etapa prevista en la fracción V del artículo 34 del Reglamento tiene por objeto determinar el resultado del concurso, por lo que no debe considerarse para el otorgamiento de puntaje alguno (DOF, 2011).

Por último, el CTS, de conformidad a lo previsto por el CTP, determinará los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades aplicables para cada puesto, los puntajes mínimos para su calificación, las reglas específicas de valoración y los criterios para la evaluación de la entrevista y determinación.

Como se ha revisado a lo largo del tiempo la Administración Pública Federal, ha realizado esfuerzos por lograr profesionalizar la función pública, con la implementación de un Servicio Profesional de Carrera con la finalidad de garantizar el acceso a través del mérito e igualdad de oportunidades, en un marco de transparencia, atrayendo a los mejores candidatos o candidatas para formar parte de ella, lo anterior a efecto de brindarle a la sociedad mejores servicios y beneficios; recordemos que el SPC aplica a toda la Administración Pública Federal Centralizada; así como a sus Órganos Administrativos Desconcentrados.

En el siguiente capítulo se detallará el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en uno de los Órganos Administrativos Desconcentrados de la de la Administración Pública Federal Centralizada.

CAPÍTULO CUATRO

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO.

4.1 Antecedentes

Con la finalidad de que las Secretarías de Estado brinden atención eficiente y eficaz, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2012), establece en su artículo 17, que podrá contar con Órganos Administrativos Desconcentrados, los cuales le estarán jerárquicamente subordinados y con facultades específicas sobre las materias que se les confieren y dentro del ámbito territorial previamente determinado.

Esta propuesta está basada en el proceso de reclutamiento y selección de un Órgano Administrativo Desconcentrado, y con la finalidad de salvaguardar su confidencialidad se omitirá su nombre; por lo que para los fines de esta propuesta en adelante se le denominará “Órgano Administrativo Desconcentrado”.

Este Órgano Administrativo Desconcentrado, ejerce funciones de orden público e interés social, a través de la verificación, inspección, control y vigilancia sanitaria de especies, productos y subproductos de origen vegetal, animal, acuícola y pesquero; insumos y equipos agrícolas que se pretenden introducir al país o se movilizan por el territorio nacional, con el fin de vigilar que cumplan con la normatividad correspondiente, y en su caso, se constata su condición sanitaria o su inocuidad.

Está integrado por cuatro Direcciones Generales Sustantivas, una Dirección General Adjunta, y dos Direcciones Generales Administrativas. En una de las Direcciones Generales Administrativas se encuentra la Dirección de Administración de Personal y Profesionalización, la cual tiene a su cargo a la Subdirección de Ingreso y Certificación donde se llevará a cabo el desarrollo de la presente propuesta.

El proceso de reclutamiento y selección está a cargo de la Subdirección de Ingreso y Certificación, en apego a lo establecido por la LSPCAPF, su Reglamento y al ACUERDO por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera, el 29 de agosto de 2011.

A continuación se describirá el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección en el Órgano Administrativo Desconcentrado.

✓ 1. Identificación de vacante

El proceso de reclutamiento y selección, inicia al generarse un puesto o plaza vacante dentro de las áreas, derivado de los siguientes motivos:

- Defunción
- Proceso de Separación
- Puesto de nueva creación
- Renuncia

Estas plazas sujetas al SPC, están previamente, perfiladas, descritas y valuadas, así como registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; dicha actividad está a cargo de la Subdirección de Estructuras y Control.

Es importante señalar que la descripción de puestos se realiza enviando a las áreas formatos donde se requisitan datos como son: Denominación de la plaza, funciones, escolaridad, áreas y tiempo de experiencia, si realiza relaciones internas o externas, la disponibilidad para viajar, entre otros; sin embargo no existe una descripción de las habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos que se requieren para desempeñar las funciones del puesto.

Una vez detectadas las plazas vacantes, la Subdirección de Estructuras y Control de plazas, envía a la Subdirección de Ingreso y Certificación la relación de dichas plazas.

✓ 2. Sesión del Comité Técnico de Profesionalización y del Comité Técnico de Selección

La Subdirección de Ingreso y Certificación, somete a consideración del Comité Técnico de Profesionalización (CTP) la autorización y aprobación de la publicación de las plazas vacantes, a través de la emisión de la convocatoria. Lo anterior, con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 15 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal RLSPCAPF (DOF, 2007). Asimismo el CTP, establece la fecha en la que será publicada la convocatoria, es decir, el momento en que da inicio el procedimiento de reclutamiento y selección.

Una vez indicada la fecha para el inicio del procedimiento de reclutamiento y selección, la Subdirección de Ingreso y Certificación, convoca al Comité Técnico de Selección (CTS), a efecto de que apruebe las Bases y el Perfil de los Puestos

que se publicarán en la Convocatoria, de existir alguna modificación se gestiona ante la Subdirección de Estructuras y Control de plazas; donde a través de un formato indican el cambio a realizar (sede, escolaridad, áreas de experiencia, años de experiencia).

Es importante señalar que de acuerdo al numeral 183 del ACUERDO por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera, el 29 de agosto de 2011 (DOF, 2011); el CTP estableció las Reglas de Valoración General y el Sistema de Puntuación General aplicable a todos los puestos del Órgano Desconcentrado.

✓ 3. Elaboración de Convocatoria

La Subdirección de Ingreso y Certificación, elabora la Convocatoria, a través de la integración de los perfiles de las plazas vacantes, los cuales fueron aprobados y validados por el CTS

Asimismo las Bases de participación de la convocatoria las cuales indican los requisitos de participación generales, el calendario en el que se desahogara cada una de las etapas del proceso y en qué consisten, así como disposiciones generales.

A continuación un ejemplo del perfil de las plazas a publicar:

Formato 1. Formato de publicación de vacantes en el Diario Oficial de la Federación.

Nombre del Puesto	SUBDIRECTOR		Cons. 3089
Código del Puesto	06-X00-1-CFNA002-0001956-E-C-P		
Nivel Administrativo	NA2	Número de Vacantes	1
Sueldo Bruto	\$28, 664.16 (Veintiocho mil seiscientos sesenta y cuatro pesos 16/100 M.N.)		
Adscripción del Puesto	Dirección	Sede	México, D.F.
Tipo de Nombramiento	De carrera		
Funciones Principales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la ejecución de una correcta representación y defensa legal. 2. Verificar la correcta y oportuna formulación, ante el procurador general de la república de las denuncias de los hechos. 		
Perfil	Escolaridad	Licenciatura o profesional	Ciencias sociales y administrativas
		Titulado	Derecho
	Experiencia laboral	5 años de experiencia en cualquiera de las siguientes áreas	
		Ciencia política	Administración pública
		Ciencias jurídicas y derecho	Defensa jurídica y procedimientos
	Habilidades de la Dependencia	Pruebas Psicométricas	
	Capacidades Técnicas	Aspectos jurídicos	
	Idiomas Extranjeros	No aplica	
Otros			

Nota: Elaboración del Órgano Administrativo Desconcentrado.

✓ 4. Solicitud de Temarios

Se envía al superior jerárquico de cada plaza, el archivo con el nivel de temario que le corresponde, a efecto de que elija el tema o subtemas sobre los cuales versará el examen de conocimientos. Cabe señalar que estos temarios fueron elaborados para certificación de capacidades con fines de permanencia en el puesto, el contenido de los mismos se refiere a todas las actividades realizadas por Dirección General y en algunos casos se cuenta con nivel de dominio básico, intermedio y avanzado.

El motivo por el cual se envía el archivo con el nivel de temario que corresponde a cada plaza, es para que el superior jerárquico elija los temas que más se adecuen al área donde está la vacante.

✓ 5. Publicación y registro de la Convocatoria en el Diario Oficial de la Federación y RHnet

Una vez integrada la convocatoria, es registrada y publicada en el Diario Oficial de Federación (DOF), asimismo se registran las plazas en el Sistema RHnet.

✓ 6. Difusión en Trabajaen

Da inicio el procedimiento de reclutamiento, con la activación de las plazas en el Sistema RHnet, para su difusión a través de la página Trabajaen; la cual tendrá un tiempo de vigencia no menor a 10 días para registro de los aspirantes.

La convocatoria es publicada en el portal del Órgano Desconcentrado, al igual que el Temario correspondiente a cada plaza.

✓ 7. Publicación en Bolsas de Trabajo de Universidades y Comités Estatales

Las vacantes son publicadas en bolsas de trabajo de Universidades y Comités Estatales que se encuentren dentro de las sedes de las plazas, como son:

- Universidad Nacional Autónoma de México;
- Universidad Autónoma Chapingo;
- Instituto Politécnico Nacional;
- Universidad Tecnológica De México;
- Universidad del Valle de México;
- Instituto Tecnológico Autónomo de México;
- Colegio de Postgraduados;
- Universidad Autónoma Metropolitana;
- Universidad Panamericana;
- Universidad Iberoamericana;
- Universidad Veracruzana;
- Universidad Estatal Sinaloa;
- Universidad Autónoma De Chiapas;
- Universidad Autónoma De Guerrero;
- Universidad Chihuahua;
- Universidad Estatal de Quintana Roo;
- Comité Distrito Federal;
- Comité Durango;
- Comité Yucatán;
- Comité Puebla;
- Comité Sinaloa;
- Comité Chiapas;
- Comité Veracruz;
- Comité Guerrero;
- Comité Jalisco;
- Comité Oaxaca;
- Comité Quintana Roo,
- Comité Aguascalientes.

Estos son los medios de reclutamiento que se utilizan para la difusión de las vacantes. Asimismo se realiza la publicación de las vacantes en el portal de empleo del Gobierno del Distrito Federal.

Las publicaciones registradas en los medios de reclutamiento, remiten al aspirante a la página www.trabajaen.gob.mx, toda vez que es el único medio donde podrán registrarse.

✓ 8. Etapa I. Revisión Curricular

Da inicio la Etapa I. Revisión Curricular; el aspirante a concursar debe registrarse como usuario del portal Trabajaen, con la finalidad de obtener un folio de registro. A continuación procederá al registro de su información personal, escolar y experiencia laboral. En seguida buscará la plaza que se adecue a su perfil y se inscribirá al concurso; el sistema de Trabajaen, determinará, mediante una revisión y comparación automática si los datos registrados por el candidato, cumplen o no con el perfil requerido en la plaza vacante. En caso de cumplir con el perfil, el sistema le otorgará un folio de participación, sin otorgar puntaje.

En caso de que el sistema determine que no cumple con los requisitos, le otorgará un folio de rechazo y le enviará al aspirante un mensaje informando el motivo del mismo. De acuerdo a las Bases de participación establecidas en la convocatoria, el candidato podrá solicitar una reactivación al CTS; siempre y cuando compruebe mediante el envío de su documentación que cumple con el perfil de la plaza.

Una vez transcurrido el periodo establecido por el CTS, para el registro de los aspirantes, la plaza vacante dejará de ser visualizada, cerrando así la etapa de inscripción.

✓ 9. Etapa II. Subetapa de Examen de Conocimientos

La Etapa II Exámenes de Conocimiento y Evaluación de Habilidades, está comprendida por dos subetapas:

- a. Exámenes de Conocimientos
- b. Evaluación de Habilidades

En primer lugar se da inicio con la subetapa de Exámenes de Conocimientos, se envía un mensaje a la cuenta de Trabajaen del candidato y se le invita a la evaluación, indicando el lugar, la hora y el día en que deberá presentarse.

Los exámenes de conocimientos, se obtienen a través de un banco de reactivos, creado para evaluaciones de capacidades técnicas de certificación con fines de permanencia en el puesto.

Todos los exámenes son aplicados mediante una plataforma informática en línea, que permite obtener el resultado de manera inmediata, por lo que los resultados de los exámenes no pueden ser alterados; teniendo así transparencia en ellos.

De acuerdo a las Reglas de Valoración y Sistema de Puntuación General, establecido por el CTP, la calificación mínima aprobatoria para el examen de conocimientos técnicos será igual o mayor a 60, en una escala de 0 a 100 sin decimales, misma que asignará puntos de acuerdo a los parámetros de puntuación indicados en la Tabla del Sistema de Puntuación General.

En caso de que el candidato obtenga una calificación mayor a 60 en una escala del 1 al 100, continuará con la siguiente parte de la etapa II, la subetapa de Evaluación de Habilidades, en caso de que la calificación sea inferior a 60 el

candidato será descartado del proceso de selección, concluyendo su participación en el proceso.

Al concluir con la aplicación del examen de conocimientos, los resultados son registrados en el sistema RHnet, para ser visualizados a través del portal Trabajaen.

✓ 10. Etapa II. Subetapa de Habilidades

A continuación a través de un mensaje a su cuenta de Trabajaen, se invita a los candidatos que acreditaron la subetapa de Exámenes de Conocimientos a la subetapa de Evaluación de Habilidades.

En ésta subetapa el CTP determinó en las Reglas de Valoración General y Sistema de Puntuación General, aplicar la misma batería psicométrica para todos los niveles de Enlace a Director General, mediante la herramienta denominada Pscowin.

Se cuenta con los siguientes cuatro perfiles:

- ❖ PA3- Aplica para las plazas de nivel de Enlace con nivel administrativo PA3 sin importar la Dirección General a la que pertenecen.
- ❖ PQ3- Aplica para las plazas de nivel de Enlace con nivel administrativo PQ3 sin importar la Dirección General a la que pertenecen.
- ❖ JEFATURA- Aplica para todas las plazas de nivel Jefatura sin importar la Dirección General a la que pertenecen.

- ❖ SUBDIRECCIÓN- Aplica para todas las plazas de nivel Subdirección, Director y Director General, sin importar la Dirección General a la que pertenecen.

Las pruebas que integran la batería psicométrica son:

- ❖ LIFO: es un instrumento que identifica el estilo de trabajo y de liderazgo de la persona, así como el uso excesivo de sus fuerzas y las estrategias para una óptima administración.
- ❖ GORDON: es un instrumento mediante el cual se realiza un estudio de Personalidad y consta de las siguientes variables: Iniciativa, Ascendencia, Perseverancia, Estabilidad Emocional, Sociabilidad, Cautela, Originalidad, Relaciones Personales y Vigor.
- ❖ ALLPORT: es un instrumento mediante el cual se obtiene el estudio de los valores Teórico, Estético, Social, Político, Religioso y Económico.
- ❖ WONDERLIC: es un instrumento mediante el cual se obtiene una estimación de la inteligencia, mediante la medición de habilidades de razonamiento lógico, numérico y verbal.

Para los niveles de Director y Director General, de manera adicional presentarán el Centro de Evaluaciones (Assessment Center), el cual consta de la evaluación de las siguientes competencias:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Visión Estratégica
- ❖ Negociación

Tabla 2. Ponderaciones para la subetapa de Evaluación de Habilidades.

Nivel	Ponderación de Evaluación de Habilidades	
	% Batería Psicométrica	% Assessment Center
Enlace	100	N/A
Jefe de Departamento	100	N/A
Subdirector	100	N/A
Director de Área	60	40
Dirección General Adjunta	60	40
Dirección General	60	40

Nota: elaboración propia.

La puntuación obtenida en la subetapa de Evaluación de Habilidades es únicamente referencial; por lo que la no aprobación de ellas, no es considerado motivo de descarte.

✓ 11. Etapa III. Evaluación de la Experiencia y Valoración al Mérito. Revisión Documental

Al concluir la aplicación de Evaluación de Habilidades, se envía un mensaje invitando al candidato para presentarse a la Etapa III Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito; así como la documentación a presentar para realizar la Revisión Documental.

En la Revisión Documental se solicita al candidato los requisitos que señala el Artículo 21 de la LSPCAPF (DOF, 2006); así como lo solicitado en el perfil (Nivel

de Escolaridad, Área de Experiencia, Tiempo de Experiencia). En el caso de los hombres menores de 40 años es requisito indispensable contar con la Cartilla Militar liberada.

En caso de no cumplir con los requisitos mencionados será motivo de descarte.

Una vez concluida la Revisión Documental se da inicio con la subetapa de Evaluación de la Experiencia, en la cual se evalúan los criterios que señala el numeral 221 del ACUERDO por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera, el 29 de agosto de 2011 (DOF, 2011).

Los puntajes para cada elemento se otorgan de acuerdo a la Escala de Evaluación de la Experiencia, aprobada por el CTP, los cuales se califican con base a la documentación con la que el candidato acreditó experiencia laboral.

Se continúa con la subetapa de Valoración del Mérito, donde el candidato deberá presentar la documentación (en caso de contar con ella) de acuerdo a los criterios que señala el numeral 221 del Acuerdo antes mencionado; los puntajes por cada elemento se otorgan de acuerdo a la Escala de Mérito, aprobada por el CTP.

Las calificaciones obtenidas en cada subetapa se promediarán para obtener la calificación final de la Etapa III, lo anterior con base en la Tablas del Sistema de Puntuación General.

✓ 12. Etapa IV. Entrevista con el Comité Técnico de Selección

Al concluir el desahogo de las Etapas II y III, se invitará a la Etapa IV Entrevista, a la primera terna de candidatos de acuerdo al orden de prelación (de existir, si no hubieren se entrevistará a todos los candidatos Órgano Desconcentrado).

Se programa la entrevista y mediante correo electrónico, se envía a los integrantes del CTS, quien es la instancia facultada para llevar a cabo esta etapa, así como el C.V. del candidato y el perfil de la plaza.

De acuerdo a las Reglas de Valoración General aprobadas por le CTP, el CTS para la evaluación de las entrevistas, considerará los siguientes criterios:

- Predicción de comportamientos a partir de la evidencia en experiencias previas;
- Objetividad de la evidencia obtenida (ejemplos concretos);
- Suficiencia de la evidencia obtenida (cantidad de ejemplos), y
- Relevancia de la evidencia obtenida con los requisitos del puesto

Antes del inicio de la entrevista se entrega a los integrantes del CTS, los formatos que se utilizaran para registrar las preguntas hechas a los candidatos, el formato de registro de la calificación que se otorgue (por cada integrante del CTS), la lista de asistencia donde aparecen los nombres de quienes integraron el CTS, y por último el formato de reporte final de entrevista, en el cual se anotarán las calificaciones de cada miembro del CTS otorgada a cada candidato.

Al termino de las entrevistas un psicólogo de la Subdirección de Ingreso y Certificación, da lectura de los resultados obtenidos en la Bateria Psicométrica y en su caso del Assement Center.

✓ 13. Etapa V. Determinación del Comité Técnico de Selección

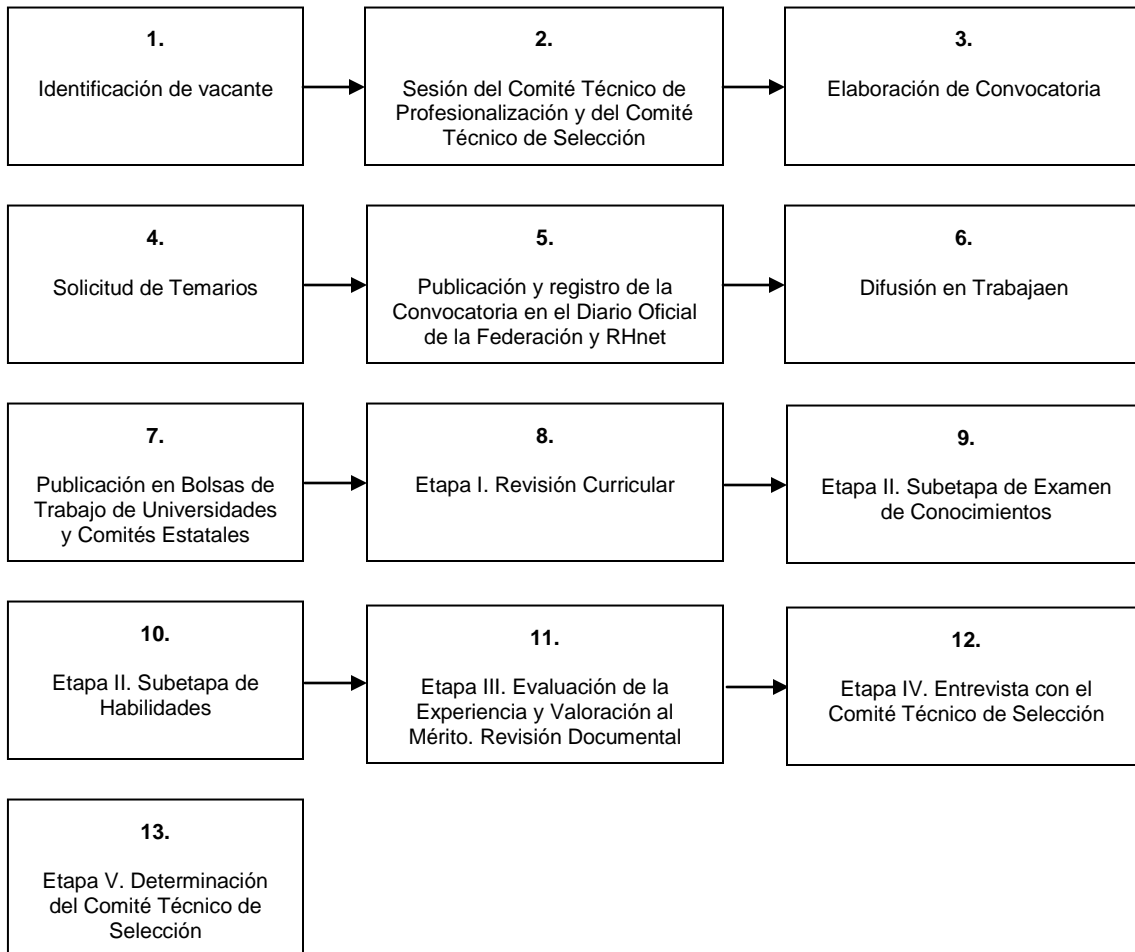
Al concluir la Etapa IV, se procede al desahogo del concurso, dando inicio a la Etapa V Determinación.

En ésta el CTS, se encarga de resolver el proceso de selección, mediante la determinación del candidato ganador con base en la sumatoria de los resultados obtenidos en las Etapas II, III y IV del proceso de selección; declarando ganador al de mayor puntuación obtenida, registrando el fallo en un acta la cual firman los que en ella intervinieron.

Dicho candidato debe contar con el puntaje mínimo de aptitud requerido para ser considerado apto para la ocupación del puesto; este puntaje es la sumatoria de las Etapas II, III y IV, y debe ser igual o superior a 70, en una escala de 0 a 100 puntos sin decimales.

En caso de que ninguno de los candidatos obtenga la puntuación el concurso será declarado Desierto. Por lo que se deberá iniciar de nuevo el proceso de reclutamiento y selección.

❖ Diagrama de Flujo del Proceso actual de Reclutamiento y Selección en el Órgano Administrativo Desconcentrado.



4.2 Justificación.

El presente trabajo tiene como finalidad, proponer mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal en uno de los Órganos Administrativos Desconcentrados, a través del marco normativo de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF) establece cuales son los parámetros y criterios a seguir para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección; sin embargo, en la actualidad el Órgano Administrativo Desconcentrado, carece de la aplicación de algunos de estos criterios.

Desde el inicio del proceso, los responsables de llevarlo a cabo, carecen del perfil específico de la vacante, es decir, de los conocimientos, actitudes, valores, aptitudes y habilidades con las que debe contar la persona a cubrir la vacante. Se tiene conocimiento de los aspectos generales que requiere la vacante, como funciones del puesto, escolaridad, años y área de experiencia; toda vez que son condiciones que pide la Secretaría de la Función Pública SFP para el registro de las plazas en el Sistema RHnet. Sin embargo, esto no limita a que las instituciones amplíen la descripción de su perfil de puesto.

En la convocatoria que se integra con las plazas vacantes, no se especifican los conocimientos, actitudes, valores, aptitudes y habilidades que debe de poseer el candidato; únicamente menciona lo siguiente: denominación del puesto en concurso, denominación del puesto del superior jerárquico, nivel del puesto en concurso, remuneración, funciones del puesto, nivel de escolaridad, áreas y años de experiencia; quedando poco especificado el perfil que requiere tener la persona interesada a cubrir la vacante.

Los temarios que se integran para la aplicación de exámenes de conocimientos, no están apegados al puesto; toda vez que fueron diseñados con fines de certificación para permanencia de los servidores públicos en el puesto.

El proceso de reclutamiento, sólo se concentra en la publicación en el Diario Oficial de la Federación, Trabajen, Bolsas de Trabajo de algunas universidades y el Portal del Empleo del Distrito Federal; por lo que carece de difusión en medios de mayor afluencia; esto es relevante toda vez que las plazas de este Órgano Desconcentrado son a nivel nacional; además de no utilizar fuentes y medios internos.

Los exámenes de conocimientos, se obtienen a través de un banco de reactivos, creado para evaluaciones de capacidades técnicas de certificación con fines de permanencia en el puesto; sin embargo estos reactivos presentan inconsistencias en la redacción, y contenido por lo que no tienen relación con las funciones específicas del puesto. Además el contenido está relacionado con cursos de capacitación que se impartieron a los servidores públicos para certificarse; por lo que existe información a la que los candidatos externos no pueden tener acceso; por otra parte los servidores públicos que cuentan con la información para la acreditación del examen, la brindan a candidatos con los que establecen alguna amistad, perdiendo así toda la veracidad en los resultados.

Por lo que se evalúan conocimientos que no son específicos del puesto; para algunos esto es determinante; toda vez que por la naturaleza de las funciones, se requiere de personal altamente calificado en áreas específicas; por lo que se debe de invertir más tiempo en capacitar al personal a ingresar.

Este tipo de exámenes aplican para las cuatro Direcciones Generales Sustantivas, una Dirección General Administrativa y para la Dirección General Adjunta.

La evaluación de habilidades o evaluación psicológica, se realiza sin contar con las características que se requiere del candidato; es decir, el nivel de inteligencia, el tipo de personalidad, o la capacidad emocional del candidato; en el Órgano Administrativo Desconcentrado se aplican cuatro perfiles de manera general; sin considerar las necesidades del puesto.

Esta situación genera una limitante tanto al reclutar como al seleccionar; toda vez que se desconocen las especificaciones del puesto. Por lo que las evaluaciones no brindan información que apoye la decisión sobre qué candidato es el mejor para ocupar el puesto, proporcionando únicamente una calificación.

La etapa de entrevista el Comité Técnico de Selección (CTS), no cuenta con una descripción general del candidato, toda vez que no está integrada; únicamente se le proporciona previamente a la entrevista: 1. El curriculum que el candidato cargó en Trabajaen; 2. El perfil de la plaza y se le pide realizar cinco preguntas a cada candidato; sin embargo, ninguno de los integrantes del Comité cuenta con la información en cuestión de conocimientos y habilidades que el candidato necesita reflejar al momento de la entrevista, tampoco con una solicitud que le permita verificar algún dato que pueda repercutir en su desempeño y desarrollo profesional.

Al concluir la entrevista a cada candidato, ingresa un psicólogo a dar lectura al reporte generado en la evaluación psicológica y en ocasiones a mencionar las referencias laborales del candidato, sin embargo ninguna de las dos tiene impacto sobre los resultados, toda vez que son consideradas referenciales.

Estas situaciones han generado la selección de personal que cae en constantes conductas ilícitas, de acuerdo a un reporte realizado por la Subdirección de Estructuras y Control de Plazas, durante los años 2009, 2010, 2011 y 2012 se han incrementado el número de sanciones a los servidores públicos (Tabla 3.), que van desde amonestaciones, suspensiones temporales hasta inhabilitación en el servicio público; lo anterior en apego a la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

Tabla 3. Reporte de Sanciones a Servidores Públicos. Información comprendida del año 2009 al 2011, no se consideran los datos del 2012, ya que aún no se cuenta con ellos.

Año	No. de Sanciones a Servidores Públicos
2009	15
2010	18
2011	33

Nota: elaboración propia

Se ha tomado como medida el realizar movimientos de rotación de personal, con la finalidad de disminuir estas cifras, evitando actos de corrupción y amiguismo en las sedes con las que cuenta el Órgano Administrativo Desconcentrado; sin embargo, esto ocasiona que los servidores públicos renuncien al puesto que desempeñan; toda vez que la mayoría no está dispuesto a cambiar de residencia por los costos que implican para ellos.

Asimismo se han incrementado los procesos de separación; relacionados con renuncias formuladas por los servidores públicos, incumplimiento reiterado e injustificado de cualquiera de las obligaciones, y por resultado deficiente en su evaluación del desempeño; afectando el desarrollo de las funciones (Tabla 4).

Tabla 4. Relación de procesos de separación del 2008 a octubre de 2012.

AÑO	No. de Proceso de Separación
2008	93
2009	104
2010	94
2011	154
2012	221

Nota: elaboración propia

El proceso de reclutamiento y selección en el Órgano Administrativo Desconcentrado, presenta carencias, las cuales son necesarias corregir, a través de la integración de herramientas novedosas utilizadas en áreas de recursos humanos, así como de criterios establecidos en la normatividad del Servicio Profesional de Carrera y que no son considerados.

Por lo antes expuesto, se deben establecer acciones de mejora en la Subdirección de Ingreso y Certificación para el proceso de reclutamiento y selección que beneficie la calidad del personal que ingresa; ya que será este personal quien lleve a cabo los propósitos que la administración pública tiene, dando cumplimiento a los programas y metas a fin de satisfacer las necesidades y demandas de la ciudadanía.

❖ Objetivo.

Proponer un proceso de reclutamiento y selección que brinde información precisa sobre el pronóstico del desempeño laboral, personal y calidad de servicio en beneficio de la sociedad; lo que permitirá contar con mejores servidores públicos calificados, para el cumplimiento de los propósitos de la Administración Pública Federal.

❖ Población.

La presente propuesta estará enfocada a todos los niveles que comprende el Sistema del SPC:

- a) Director de General;
- b) Director de Área;
- c) Subdirector de Área;
- d) Jefe de Departamento, y
- e) Enlace

Asimismo incluye los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente.

4.3 Acciones a implementar para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

El proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo actualmente en el Órgano Administrativo Desconcentrado, como se mencionó presenta carencias que son necesarias corregir, para tal efecto se propone implementar un proceso que integre criterios que no son considerados por éste y que sin embargo están establecidos en la normatividad del Sistema del Servicio Profesional de Carrera. Asimismo, enriquecer el proceso con criterios establecidos por autores como son: Grados (2003), Mondy (2005), Dessler (2011), pero sin que éstos quebranten lo estipulado en la normatividad de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, su Reglamento y Manual.

A continuación se mencionarán las nuevas acciones a seguir:

❖ **Requisición de Personal y Especificaciones del Puesto.**

Se implementará el Formato de Requisición y Especificaciones del Puesto, por lo que se informará a las áreas que para solicitar el inicio del proceso para la ocupación de vacantes, será necesario el llenado y el envío de este formato **(Anexo 1)**.

Lo anterior, con la finalidad de contar con un respaldo acerca de lo que el área de adscripción de la vacante requiere para su ocupación; además de que esta información será de gran utilidad para las evaluaciones que se llevarán a cabo con fines de selección. El llenado del Formato estará a cargo del superior jerárquico de la vacante y supervisado por un psicólogo asignado por la Subdirección de Ingreso y Certificación con la finalidad de contar con la debida objetividad y profesionalismo.

Asimismo este formato permitirá de acuerdo con Mondy (2005) obtener las características mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular.

Asimismo beneficiará para la elaboración del método de evaluación adecuado respecto al área intelectual, de personalidad relacionado a los factores como motivación, juicio, estabilidad emocional; y habilidades en referencia a las condiciones técnicas determinadas por el tipo de actividades a desempeñar (Grados, 2003).

❖ **Temario de Estudio**

Se enviará al área de adscripción correspondiente, la plantilla para la elaboración del Temario de Estudio, el cual tendrá que estar apegado a lo señalado en la Requisición de Personal, así como en las funciones señaladas en el perfil que se tiene configurado en la plataforma de RHnet (**Anexo 2**).

Lo anterior reemplazará la manera en la que se venía trabajando, es decir que los temarios no serán generales sino que tendrán que ser apegados a las funciones del puesto, de acuerdo a lo establecido en el numeral 179 del Acuerdo (DOF, 2011); el cual señala que los temarios deben tener contenidos y temas sobre los que versará el examen, así como aspectos específicos relacionados con los contenidos y temas, tales como tópicos, subtemas, capítulos, apartados, títulos, preceptos legales, epígrafes, definiciones o la descripción concreta de los mismos, entre otros.

❖ Reclutamiento Interno y Externo

Se implementará el reclutamiento interno; esto con la finalidad de promover el desarrollo profesional de los servidores públicos, por lo que a través del correo institucional se enviará la convocatoria a todo el personal del Órgano Administrativo Desconcentrado, como lo señala Mondy (2005).

Asimismo se solicitará a las áreas de adscripción que de acuerdo al desempeño de su personal promuevan el inscribirse a la vacante como una promoción para su desarrollo.

Por otra parte es importante incrementar la difusión de las vacantes a través del reclutamiento externo, con la finalidad de atraer al mayor número de candidatos.

Por lo que se establecerá contacto con asociaciones de profesionales afines a las carreras que se desempeñan en el Órgano Administrativo Desconcentrado, por ejemplo la Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas de México, A.C.; así como universidades que cuenten carreras afines (Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Chapingo, Universidad Autónoma de Guadalajara, Universidad Autónoma de Chiapas por mencionar algunas), asociaciones estudiantiles, en las cuales se puede encontrar personal capacitado en determinada área, profesión o especialidad que permita satisfacer las necesidades de la organización (Grados, 2003), así como a las bolsas de trabajo de estas.

Asimismo en seguimiento a lo establecido en el numeral 35 del Acuerdo (DOF, 2011) se asistirá a ferias de empleo, de servicio social, las vacantes se difundirán también en bolsas de talento, así como las inserciones en medios masivos de comunicación y de difusión, tales como, televisión, radio, prensa e Internet, lo anterior en consideración del presupuesto económico con que se cuente.

En el caso del internet se creará una cuenta en la red social de Facebook, ya que es una de las formas más recientes de atraer talento a las organizaciones, una

gran ventaja es que se puede obtener una aproximación más estrecha con la persona y una cantidad de datos que nunca se hubiesen obtenido con el uso de métodos tradicionales, toda vez que los perfiles publicados por los candidatos permiten, literalmente, ver dentro del interior del candidato potencial; permitiendo así evaluar la concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la organización, lo cual representa un aspecto crucial, pues al no contar con la persona idónea para cubrir la vacante puede resultar desastroso y perjudicial para la organización (Rojas, 2010).

❖ **Solicitud de Reactivos y Oficio de Secrecía**

Se solicitará al área de adscripción de la vacante, un banco de reactivos de por lo menos 50 reactivos, los cuales, de acuerdo a lo señalado en el numeral 179 del Acuerdo (DOF, 2011); deberán de tener consistencia entre el contenido del examen y los conocimientos que los candidatos deberán de poseer; así como confiabilidad y seguridad en la aplicación, a fin de medir lo que se pretende evaluar otorgando certidumbre y transparencia, estos reactivos serán elaborados por el superior jerárquico de la plaza vacante.

Asimismo con la finalidad de secrecía de los reactivos, se solicitará al área de adscripción un oficio donde el responsable de su elaboración se comprometa a salvaguardar dicha información (DOF, 2011).

❖ **Configuración de Batería Psicométrica**

Con base a lo asentado en el Formato de Requisición de Personal y Especificaciones del Puesto (**Anexo 1**), se configurará el perfil en la herramienta denominada Pscowin para la Subetapa de Evaluación de Habilidades, lo anterior derivado de que esta herramienta fue adquirida para estos fines y aprobada por el Comité Técnico de Profesionalización.

Es decir que la aplicación de la batería psicológica, se hará a consideración del puesto; por lo que se basará en la descripción de las tareas, las especificaciones humanas, así como los niveles de desempeño necesario. (González y Ramírez, 2008). Asimismo el número de pruebas que integrará la batería estará relacionado con el nivel de puesto.

❖ **Recepción de documentos**

Se establece como acción de mejora, que los candidatos que no cubran con los requisitos indispensables señalados en la Cédula de Recepción de Documentos **(Anexo, 4)** para la ocupación de la vacante, serán descartados en ese momento sin responsabilidad para el Órgano Administrativo Desconcentrado, toda vez que en las convocatorias se especifica los requisitos mínimos a cubrir. Por lo que no tendrán derecho a continuar en el proceso de selección.

❖ **Prueba de Honestidad**

Se aplicará una prueba de honestidad a la terna de candidatos que de acuerdo al orden de prelación, serán entrevistados por el Comité Técnico de Selección (CTS), esto con la finalidad de predecir tendencias de actitudes deshonestas por parte de éstos.

De acuerdo con Dessler (2011) estas pruebas buscarán identificar actitudes como son: honestidad (personas con tendencia a mentir o disfrazar la verdad), robo (personas con tendencias a desviar o tomar los bienes ajenos), soborno (personas con tendencias a actos como el cohecho o a aceptar componendas), apego a las normas (personas con tendencia a respetar las normas o lineamientos establecidos). Entre las pruebas a considerar para dicha evaluación se encuentra la Prueba de Honestidad MIDOT, Test de Zavic, por mencionar algunas, toda vez

que dependerá del Comité Técnico de Profesionalización y del presupuesto con el que se cuente para la adquisición de alguna de estas pruebas.

❖ **Referencias Laborales y Estudio Socioeconómico**

Se solicitarán referencias laborales través del nuevo formato **(Anexo 7)**, de la terna de candidatos que de acuerdo al orden de prelación entrevistará el CTS. Asimismo se solicitarán los servicios de una empresa con la finalidad de que lleve a cabo un estudio socioeconómico.

Las referencias laborales y el estudio socioeconómico permitirán enriquecer la información de cada candidato, al verificar las condiciones de vida, familiares y laborales en las que se desenvuelve o se desenvolvía el candidato, asimismo como señala Grados (2003) se podrá confrontar la información proporcionada por el candidato durante el proceso de selección.

❖ **Reporte Ejecutivo**

Se elaborará un Reporte Ejecutivo para el CTS, el cual estará integrado con los resultados e información obtenidos durante las evaluaciones de Examen de Conocimiento, Batería Psicométrica, Assessment Center (en caso de Directores de Área o Directores Generales o equivalentes), Prueba de honestidad, Referencias Laborales y Estudio Socioeconómico **(Anexo 8)**.

Este reporte permitirá a los integrantes del CTS, tener un acercamiento con los candidatos, así como conocer su trayectoria laboral y personal previo a la entrevista. Por otra parte, beneficiará al momento de llevar a cabo la entrevista toda vez que se podrá profundizar en áreas que consideren relevantes y así determinar la adecuación del candidato con el puesto vacante (Delgado y Ventura, 2006).

❖ Entrevista

Se informará al CTS, que las preguntas de la etapa de “Entrevista” versarán totalmente sobre el perfil de la vacante, así como a la información proporcionada en el Reporte Ejecutivo que para tal efecto se entregó con anticipación; por otra parte el reporte ejecutivo permitirá a los integrantes del CTS, la planeación de la entrevista, que de acuerdo con Mondy (2005) la hace más efectiva.

Asimismo Mondy (2005) menciona que es importante que el entrevistador se familiarice con las calificaciones obtenidas por el candidato mediante las otras herramientas de selección; asimismo desarrollar un perfil laboral con base en la descripción y especificaciones del puesto; esto con la finalidad de elaborar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan para cubrir el puesto.

4.4 Propuesta del Procedimiento para el Proceso de Reclutamiento y Selección.

A continuación se describirá el procedimiento propuesto para el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Órgano Administrativo Desconcentrado, es importante señalar que la columna **No.** hace referencia al orden en que se debe realizar el procedimiento; en la columna de **Responsable** se indica el área a cargo de realizar la actividad; en la columna de **Actividad**, se describe cual es la acción que se llevará a cabo; y por último en la columna de **Estatus**, se indica lo siguiente: “ A implementar” cuando la actividad será realizada por primera vez, “Mejora” cuando la actividad está implementada pero presenta algunas adecuaciones e “Implementada” cuando la actividad ya se realiza y se queda sin cambio alguno.

No.	Responsable	Actividad	Estatus
1	Área de Adscripción	<p>Enviar mediante oficio a la Subdirección de Ingreso y Certificación la existencia de la vacante, asimismo solicitar el inicio de los trámites para cubrirla.</p> <p>A diferencia del proceso anterior, será ahora responsabilidad del área de adscripción informar de la vacante, con la finalidad de que se vincule en el proceso, además de que se obtenga específicamente el perfil que requiere cubrir el candidato.</p>	A Implementar
2	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Recibir solicitud mediante oficio, e integrar a una carpeta como antecedente.</p> <p>Esto permitirá que el área de Recursos Humanos cuente con un respaldo de la solicitud del área de adscripción en caso de alguna inconformidad dentro del concurso.</p>	A Implementar

No.	Responsable	Actividad	Estatus
3	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Enviar el formato de Requisición de Personal, así como el formato de Requisición y Especificaciones del Puesto (Anexo 1)</p> <p>Dicho formato será requisitado por el superior jerárquico de la vacante con apoyo de un psicólogo designado por la Subdirección, con la finalidad de que se cumpla con el objetivo de obtener las habilidades requeridas.</p> <p>El formato permitirá que el área de adscripción asiente el perfil de la vacante sobre el cual versará todo el proceso.</p>	A Implementar
4	Área de Adscripción	<p>Recibir y requisitar el formato de Requisición de Personal y formato de Especificaciones del Puesto; con apoyo de un psicólogo.</p> <p>Con la finalidad de que la información brindada por el área de adscripción sea objetiva será bajo la supervisión y asesoría de un psicólogo de la Subdirección de Ingreso y Certificación</p>	A Implementar
5	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Recibir formato de Requisición de Personal y formato de Especificaciones del Puesto.</p> <p>El psicólogo será encargado de su revisión y de constatar que exista congruencia con la vacante.</p>	A Implementar
6	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Convocar a sesión mediante oficio al Comité Técnico de Profesionalización (CTP), con la finalidad de que apruebe la publicación de la vacante mediante convocatoria.</p>	Implementada

No.	Responsable	Actividad	Estatus
7	Comité Técnico de Profesionalización	Aprobar y autorizar la publicación de la vacante mediante convocatoria, indicando la fecha de inicio del proceso de reclutamiento y selección; asimismo solicita se convoque al Comité Técnico de Selección (CTS).	Implementada
8	Subdirección de Ingreso y Certificación	Convocar a sesión mediante correo electrónico al CTS, con la finalidad de que apruebe el Perfil y las Bases de participación de la convocatoria.	Implementada
9	Comité Técnico de Selección	Aprobar y autorizar el Perfil y las Bases de participación, así como la modalidad en que se publicará la Convocatoria.	Implementada
10	Subdirección de Ingreso y Certificación	Integrar y elaborar la convocatoria de acuerdo a lo previsto en el art. 197 del Manual del Servicio Profesional de Carrera, expedido el 29 de agosto de 2011 (DOF, 2011).	Implementada
11	Subdirección de Ingreso y Certificación	Solicitar al área de adscripción el temario de estudio para el examen de conocimientos, asimismo enviar formato de Temario para su requisitación (Anexo 2).	A Implementar
12	Área de Adscripción	Elaborar y enviar temario para su integración y posterior publicación.	A Implementar
13	Subdirección de Ingreso y Certificación	Recibir e integrar el temario para su publicación.	A Implementar
14	Subdirección de Ingreso y Certificación	Registrar en el Sistema RHnet la Convocatoria.	Implementada

No.	Responsable	Actividad	Estatus
15	Subdirección de Ingreso y Certificación	Establecer contacto con al menos una Universidad por Estado con la finalidad de que autorice publicar en su página web la convocatoria.	A Implementar
16	Subdirección de Ingreso y Certificación	Publicar la convocatoria en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y en la página web del Órgano Desconcentrado. (Anexo 3).	Implementada
17	Subdirección de Ingreso y Certificación	Activar la convocatoria a través del Sistema RHnet, con la finalidad de que sea publicada en Trabajaen.	Implementada
18	Subdirección de Ingreso y Certificación	Publicar convocatoria en la bolsa de empleo del Gobierno del Distrito Federal y bolsas de empleo como son Occ Mundial, Computrabajo, Zonajobs	Mejora
19	Subdirección de Ingreso y Certificación	Publicar la convocatoria a través de la red social Facebook, con la finalidad de resolver dudas acerca de la vacante, del registro al concurso.	A Implementar
20	Subdirección de Ingreso y Certificación	Enviar a través del correo institucional la convocatoria, con la finalidad de dar a conocer entre los servidores y servidoras públicas la vacante que pueda apoyar a su desarrollo profesional.	A Implementar
21	Subdirección de Ingreso y Certificación	Solicitar al área de adscripción un banco de reactivos que contenga por lo menos 50, los cuales tendrán que ser de opción múltiple, con una sola opción respuesta y totalmente apegados al temario enviado con antelación.	A Implementar

No.	Responsable	Actividad	Estatus
22	Área de Adscripción	Recibir solicitud y elaborar banco de reactivos en apego a los temarios de estudio publicados; asimismo enviar en CD los reactivos, con un oficio donde el responsable de su elaboración se comprometa a guardar con secrecía dicha información.	A Implementar
23	Subdirección de Ingreso y Certificación	Recibir banco de reactivos y oficio de confidencialidad. Asimismo configurar los reactivos en la plataforma informática para su aplicación en línea	Mejora
24	Subdirección de Ingreso y Certificación	Realizar registro del número de candidatos aceptados en la Etapa I Revisión Curricular, que realiza Trabajaen, mediante el cual compara los datos registrados por el candidato con los requeridos en el perfil. Estos datos son: Nivel de Estudios, Carrera, Área y Años de Experiencia, los cuales son criterios que determinan la aceptación o rechazo en el concurso.	Implementada
25	Subdirección de Ingreso y Certificación	Programar fechas para el desahogo de la Subetapa de Exámenes de Conocimiento que integra a la Etapa II. Asimismo invitar a través del portal de Trabajaen a los candidatos, indicando la hora, el lugar, el día y la documentación que deberán presentar. En caso de que los candidatos no se presenten al examen, serán descartados del Sistema y por ende del concurso. En caso de presentarse se procederá a la aplicación del examen.	Implementada

No.	Responsable	Actividad	Estatus
26	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Aplicar el examen de conocimientos, indicando la duración que tendrá así como los criterios a seguir durante ella, como pueden ser: no hacer uso de celulares, no hablar con los demás candidatos.</p> <p>En caso de que el candidato obtenga una puntuación inferior a 60 en una escala del 0 al 100 sin decimales, es decir que no acredite el examen, será descartado del Sistema y por ende del concurso.</p> <p>En caso de acreditar, será programado para la siguiente evaluación.</p> <p>La puntuación obtenida se registra en el Sistema.</p>	Implementada
27	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Configurar el perfil en la herramienta Pscowin, acorde a lo solicitado por el área de adscripción en el formato de Requisición de Personal y Especificaciones del Puesto (Anexo 1).</p> <p>Lo anterior, con la finalidad de obtener la información sobre la personalidad, intereses, actitudes, nivel de inteligencia, tipo de razonamiento y demás para analizar su similitud con lo requerido para el desempeño de las funciones del puesto; así como con los valores institucionales.</p> <p>En razón de lo anterior se elaborará un perfil por puesto.</p>	A Implementar

No.	Responsable	Actividad	Estatus
28	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Programar fechas para la aplicación de la Subetapa de Evaluación de Habilidades correspondiente a la Etapa II.</p> <p>En caso de que no se presente el candidato se procede al descarte en el Sistema.</p>	Implementada
29	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Aplicar la batería psicométrica determinada para el puesto en concurso.</p> <p>Para los niveles de Dirección de área y Dirección General, se invitará para que asistan al Assessment Center que les será aplicado en las instalaciones de Manpower. El resultado obtenido se promediará con el obtenido en la batería psicométrica para obtener la puntuación total de la subetapa.</p> <p>Estas evaluaciones sólo son referenciales, no genera descarte del concurso, por lo que el resultado obtenido se registra en el Sistema y se promedia con los resultados del examen de conocimientos para determinar el resultado total de la Etapa II Exámenes de Conocimientos y Evaluación de Habilidades.</p>	Mejora
30	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Programar fecha e invita a los candidatos a Revisión Documental, por lo que en el mensaje indica los documentos que deberá presentar; asimismo se informa que se realizará ese mismo día el desahogo de la Etapa III Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito.</p> <p>En caso de que no se presente el candidato, se descarta en el Sistema y por ende queda fuera del concurso.</p>	Implementada

No.	Responsable	Actividad	Estatus
31	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Realizar la Revisión Documental, en la cual se le solicita al candidato que presente original y copia de los documentos que se enlistan en el formato de la Cédula de Recepción de Documentos (Anexo 4). Parte de los documentos solicitados son los requeridos en el perfil por lo que deberá presentarlos.</p> <p>En caso de que el candidato no presente alguno o algunos de los siguientes documentos quedará descartado del concurso:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Cédula o Título Profesional con la carrera que requiere el perfil. *Acta de Nacimiento o Forma migratoria. *Constancia que sustente el tiempo y área de experiencia, la cual debe de ser acorde a lo que requiere el perfil. *Cartilla Militar (sólo hombres menores de 45 años) <p>Asimismo en caso de que la información que el candidato registró previamente en Trabajaen no coincida con la presentada, será también motivo de descarte.</p> <p>En caso de cumplir con lo solicitado pasara a la Subetapa de Evaluación de la Experiencia.</p>	Mejora

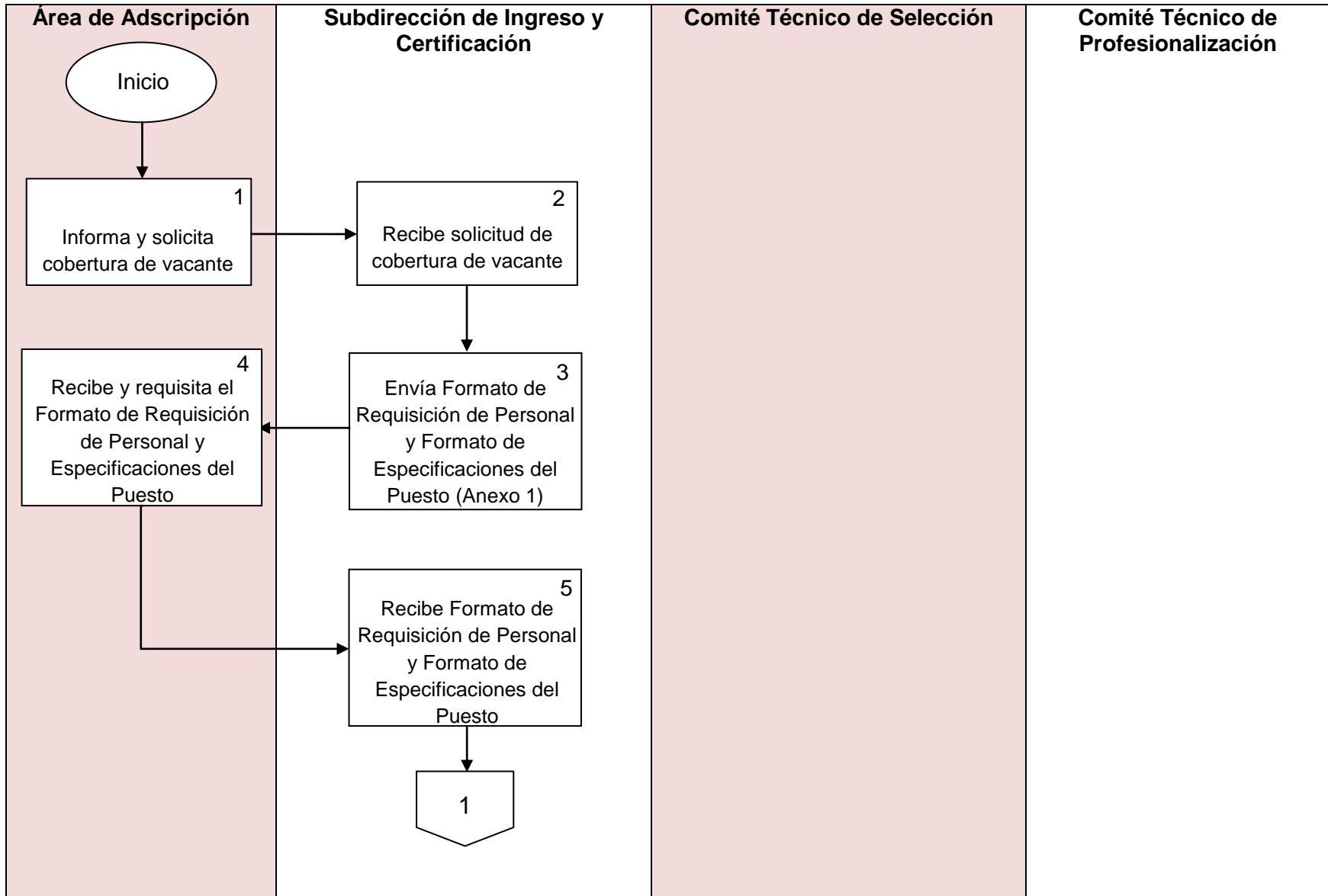
No.	Responsable	Actividad	Estatus
32	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Realizar la Evaluación de la Experiencia (Anexo 5), se considera para los niveles de Jefatura, Subdirección, Dirección de área y Dirección General, se acredita con las constancias presentadas para sustentar experiencia laboral, se utiliza una Cédula que contiene los criterios determinados por el CTP para otorgar la puntuación que le corresponda.</p> <p>En los casos de niveles de Enlace se otorgará de manera directa 10 puntos, los cuales se verán registrados automáticamente en Trabajaen.</p>	Implementada
33	Subdirección de Ingreso y Certificación	<p>Realizar la Subetapa de Valoración del Mérito (Anexo 6), la cual aplica a todos los niveles, en ella el candidato deberá presentar la documentación que establecen los criterios determinados por el CTP, con la finalidad de otorgarle una puntuación.</p> <p>Al termino de esta se registran las puntuaciones de cada Subetapa en el Sistema y se obtiene la puntuación total correspondiente a la Etapa III Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito.</p>	Implementada
34	Subdirección de Ingreso y Certificación	Identificar a la terna de candidatos, que de acuerdo al orden de prelación entrevistará el CTS.	Implementada
35	Subdirección de Ingreso y Certificación	Programar fecha e invita al candidato para presentar la prueba de honestidad.	A Implementar

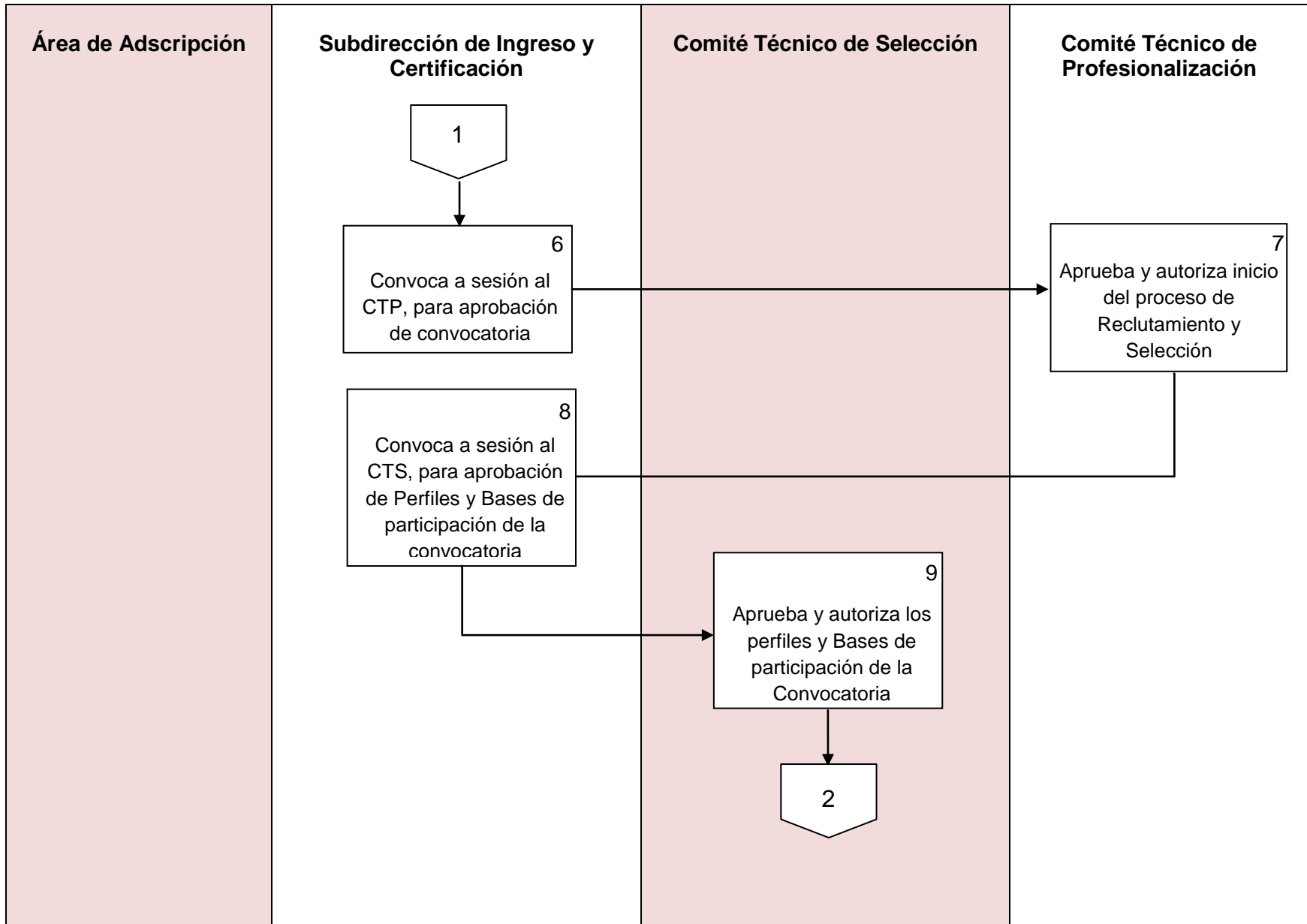
No.	Responsable	Actividad	Estatus
36	Subdirección de Ingreso y Certificación	Aplicar la prueba de honestidad la cual identifica cuales son las conductas que podrían incidir en actos de corrupción afectando los objetivos del Órgano Desconcentrado. De la información obtenida elabora reporte.	A Implementar
37	Subdirección de Ingreso y Certificación	Solicitar referencias laborales (Anexo 7) y estudio socioeconómico del candidato. De la información obtenida elabora reporte.	A Implementar
38	Subdirección de Ingreso y Certificación	Realizar un reporte ejecutivo con los datos del candidato, los resultados obtenidos en cada evaluación, así como la información generada en las Bateria psicométrica, Assessment Center (de aplicarse), en la prueba de honestidad y en las referencias laborales y personales; así como lo requerido en el puesto. (Anexo 8)	A Implementar
39	Comité Técnico de Selección	Recibir y realizar un análisis de cada reporte ejecutivo, en caso de dudas el psicólogo de la Subdirección de Ingreso y Certificación lo asesorará.	A Implementar
40	Subdirección de Ingreso y Certificación	Programar fecha e invita al desahogo de la Etapa IV Entrevista. Indicando al candidato la hora y el lugar.	Implementada
41	Subdirección de Ingreso y Certificación	Invitar al CTS, indicando el día, la hora y el lugar en que se celebrará la entrevista.	Implementada
42	Comité Técnico de Selección	Recibir invitación y asistir a entrevistar al candidato. En caso de que el candidato no se presente será descartado del Sistema y por ende del concurso.	Implementada

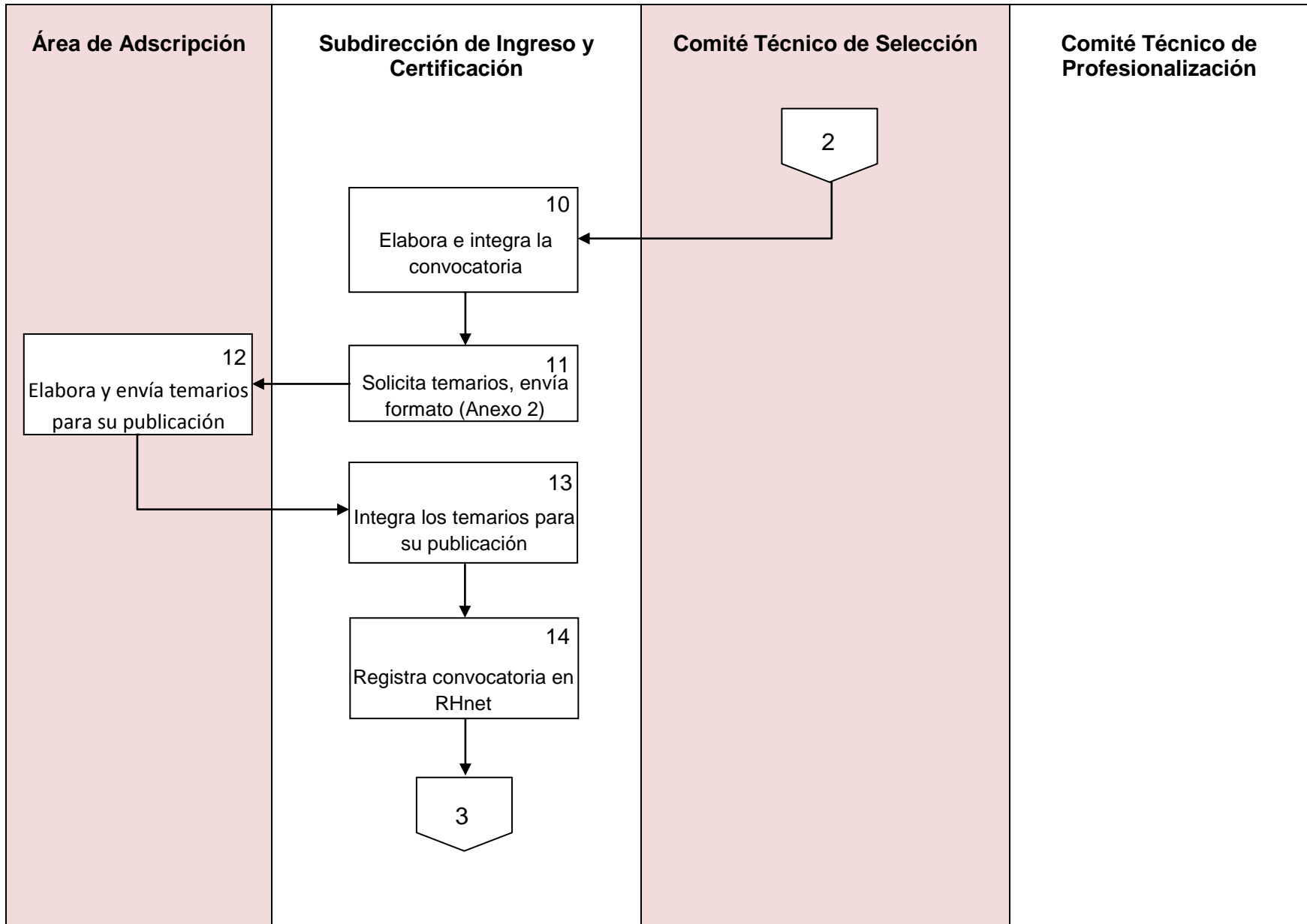
No.	Responsable	Actividad	Estatus
43	Comité Técnico de Selección	<p>Entrevistar al candidato o los candidatos de acuerdo a lo requerido en el perfil del puesto y al reporte ejecutivo.</p> <p>El Presidente (Superior Jerárquico de la plaza) podrá profundizar en áreas de experiencia y conocimientos del candidato.</p> <p>Las preguntas realizadas por cada integrante del CTS, quedarán registradas así como las respuestas de los candidatos en el formato de Preguntas y Respuestas de Entrevista (Anexo 9).</p> <p>Cada integrante del CTS, otorgará una puntuación al candidato en una escala del 1 al 100 sin decimales, y al final se promediarán para otorgar la calificación total de la Etapa IV.</p> <p>Al concluir el CTS, determinará con base en los resultados obtenidos en las Etapas II, III y IV, así como la información obtenida en la prueba de honestidad y referencias laborales y personales, al candidato ganador. Quedando asentado el resultado mediante acta firmada al margen y al calce de los que en ella intervinieron.</p> <p>En caso de que el candidato no obtenga el puntaje mínimo de aptitud requerido, que es 70 de acuerdo a los criterios establecidos por el CTP, como sumatoria de los resultados de cada Etapa, el CTS, declarará desierto el concurso. Por lo que tendrá que iniciar el de nuevo con el proceso.</p>	Mejora

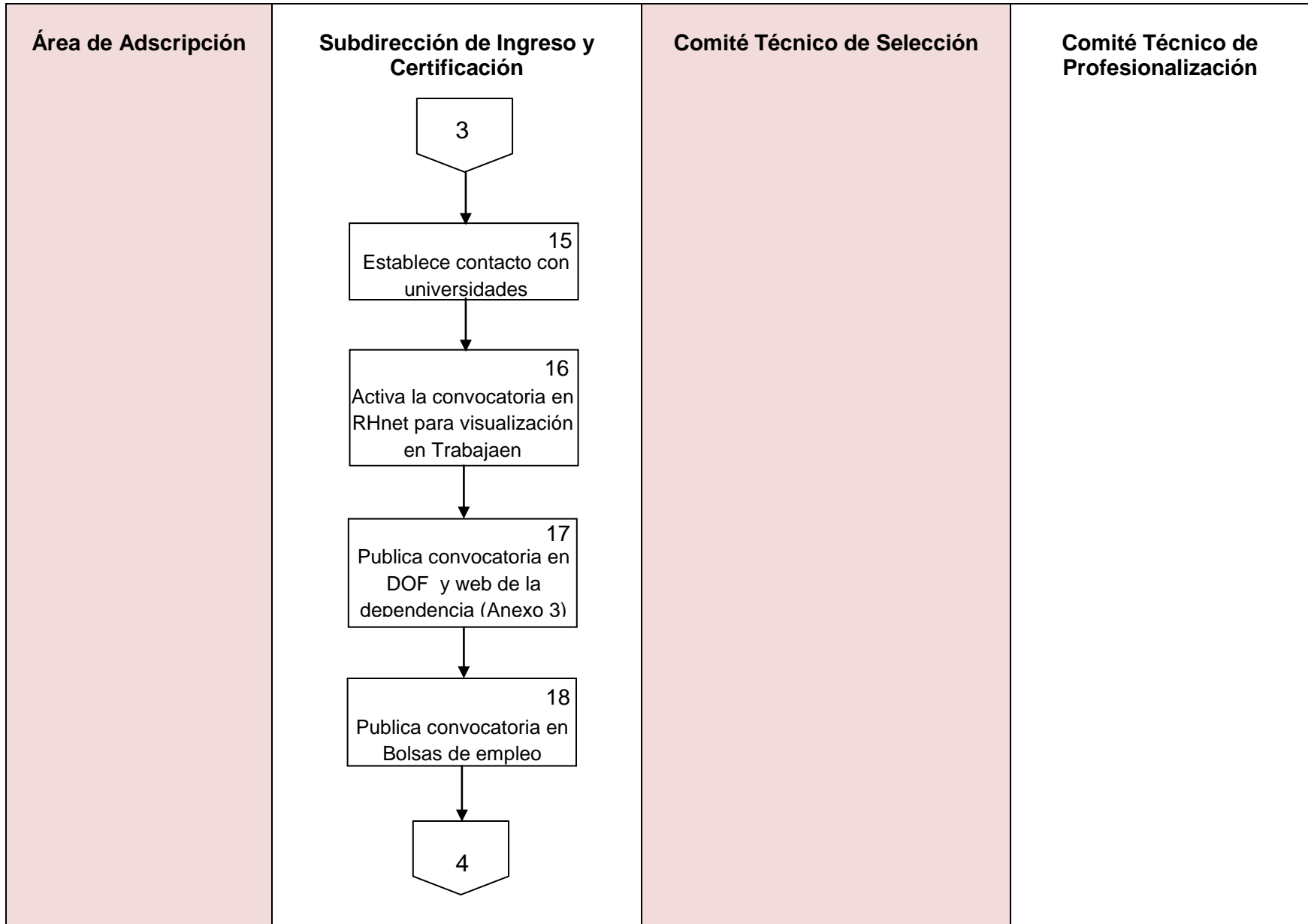
4.5 Diagrama de Flujo del Procedimiento propuesto para el Proceso de Reclutamiento y Selección.

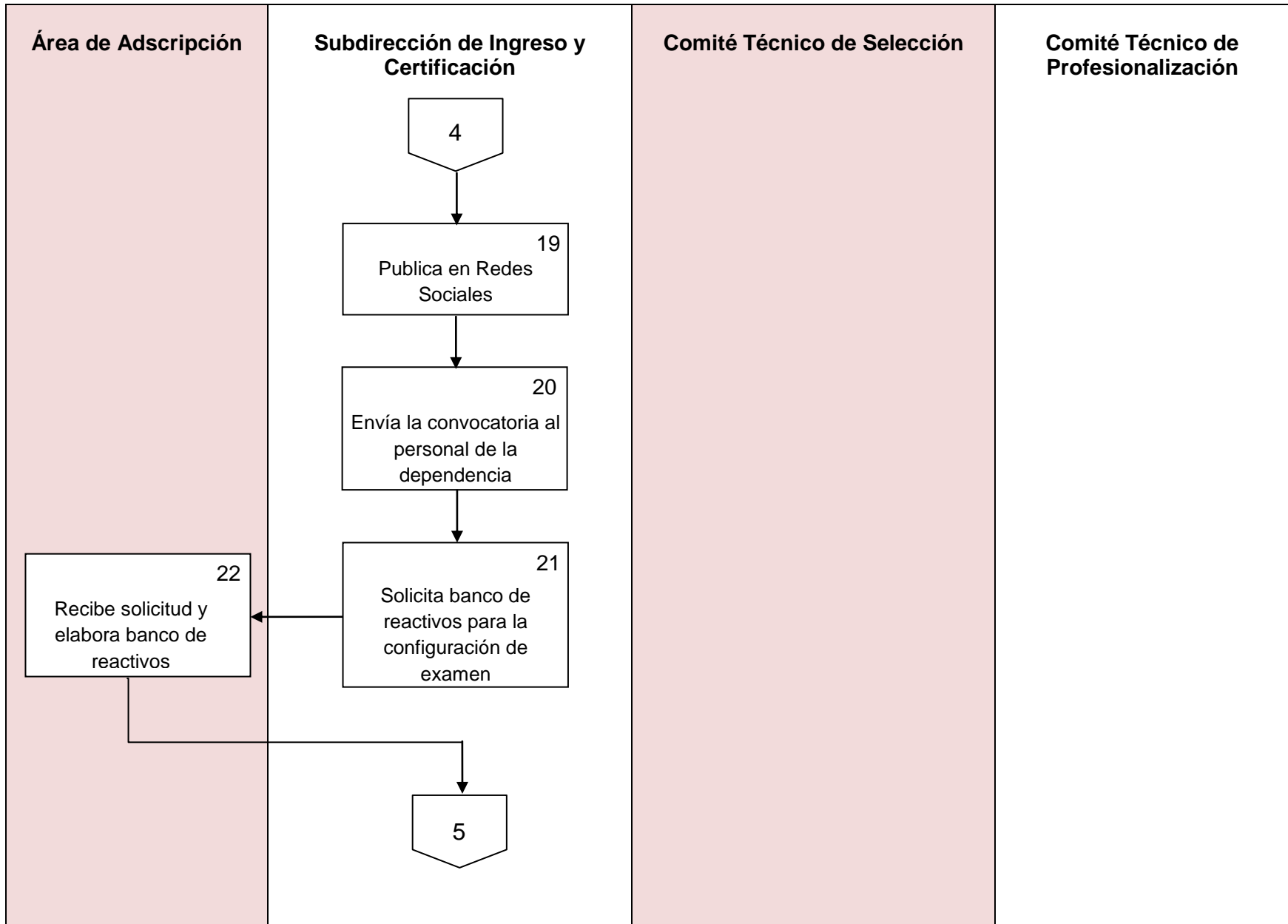
Derivado de la propuesta referida anteriormente, se presenta a continuación un Diagrama de Flujo, en el cual se representa de manera gráfica el procedimiento de Reclutamiento y Selección, así como el área responsable de su desarrollo.

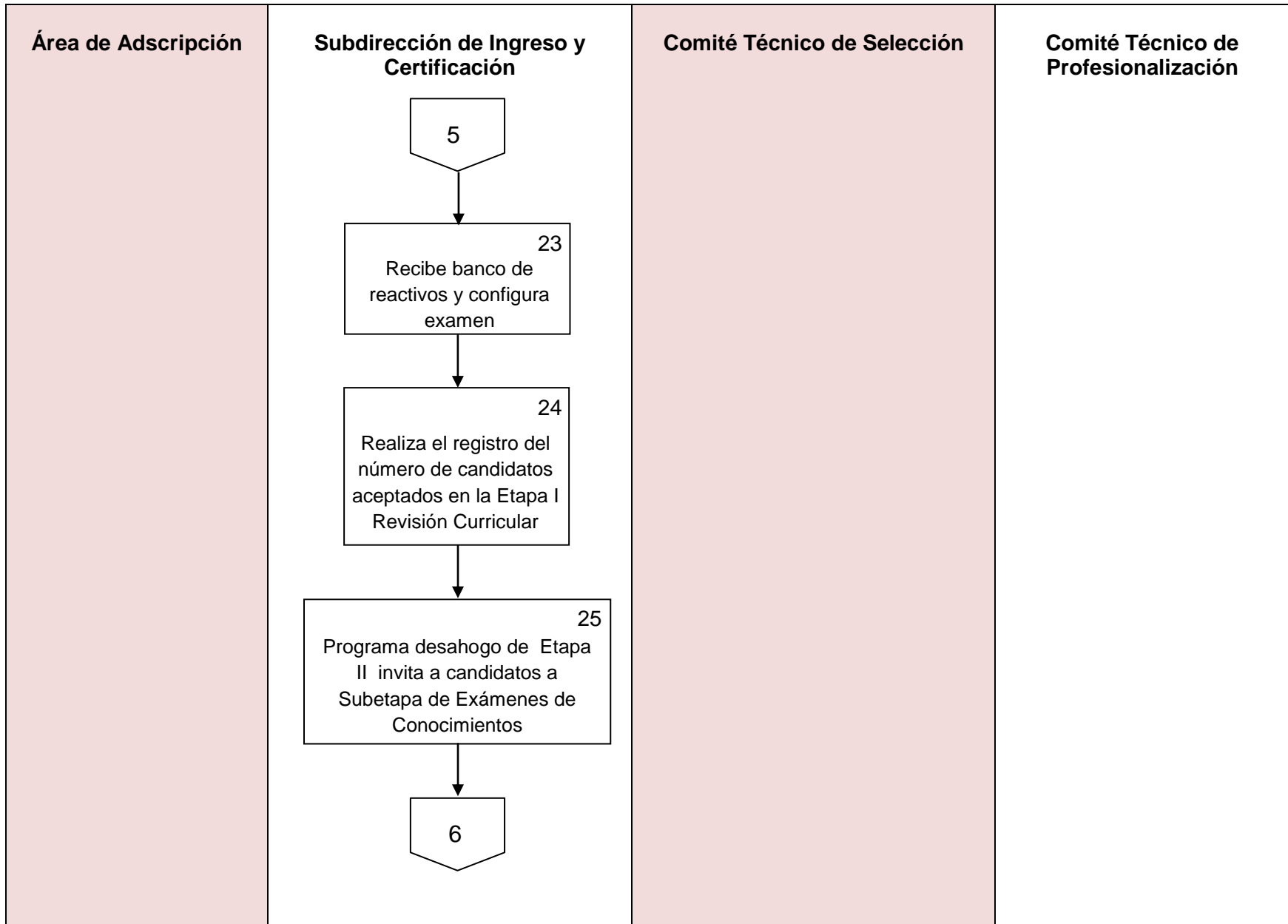


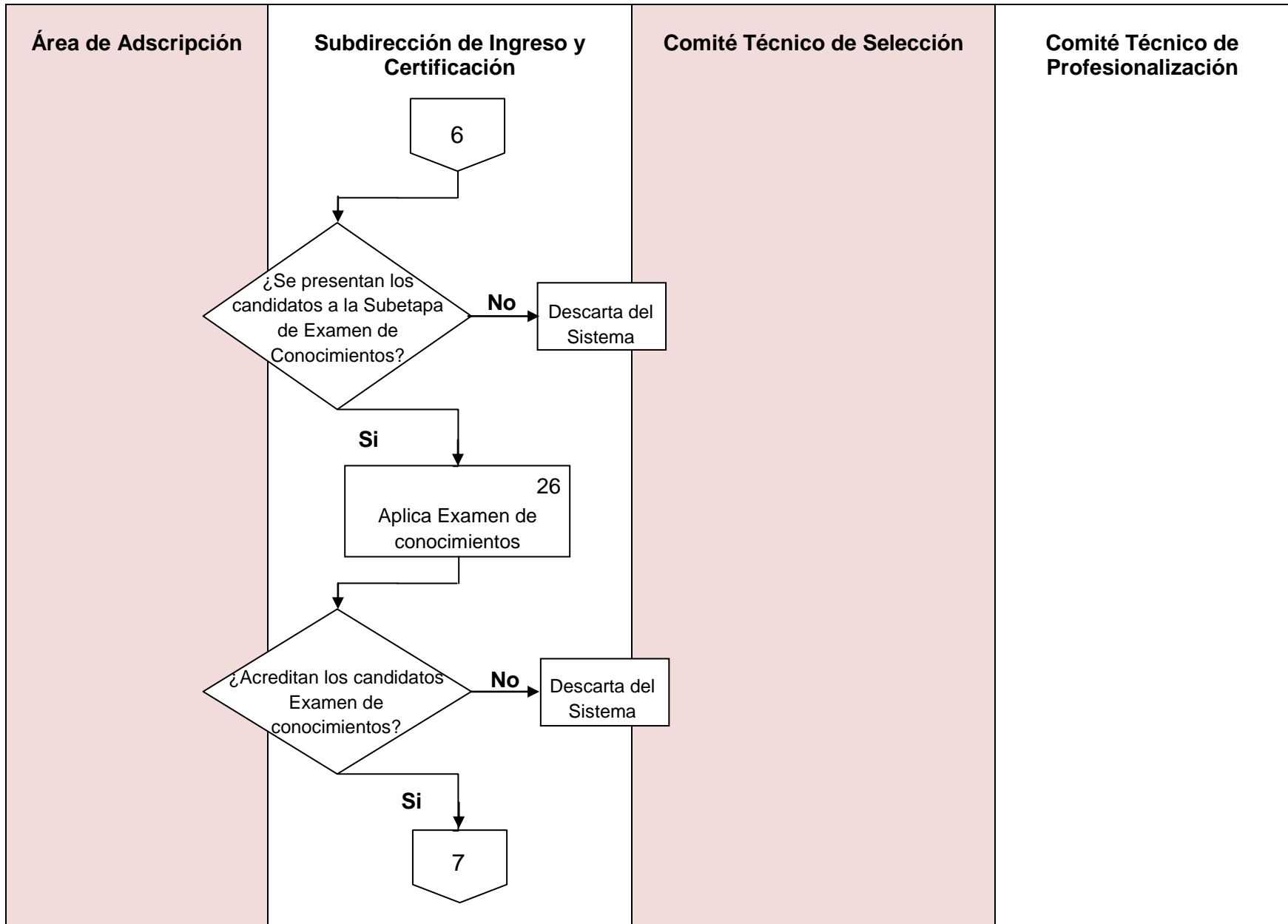


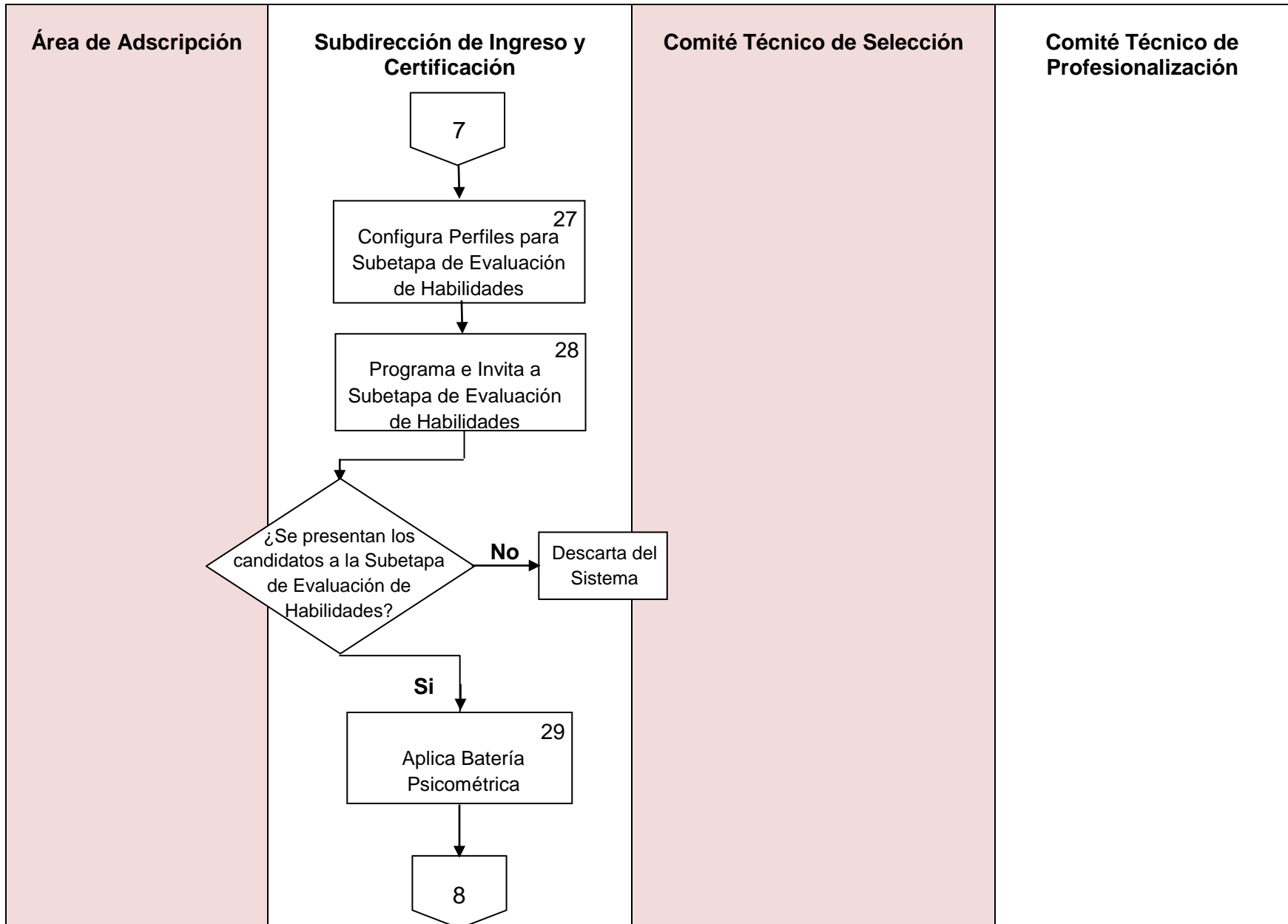


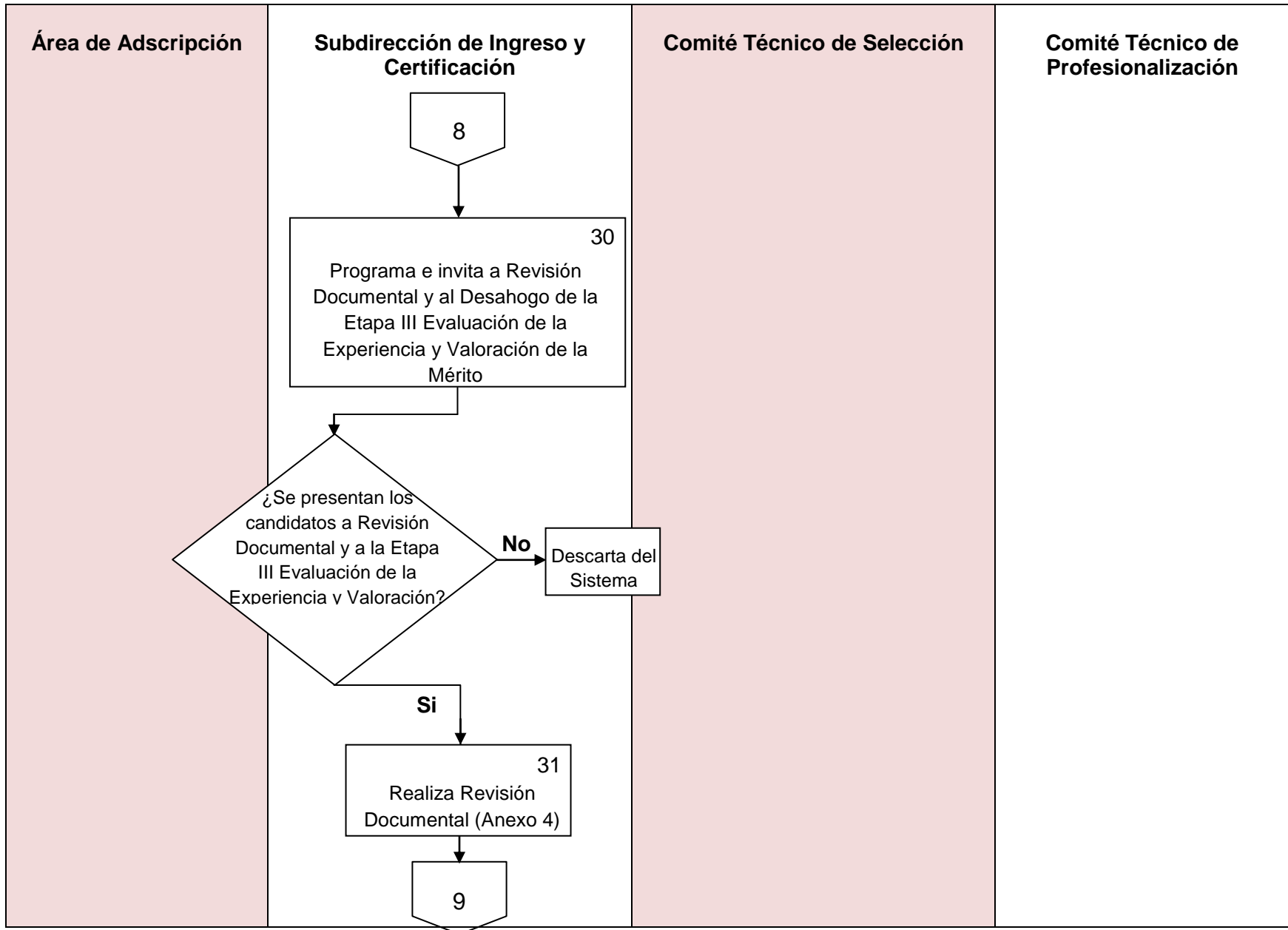


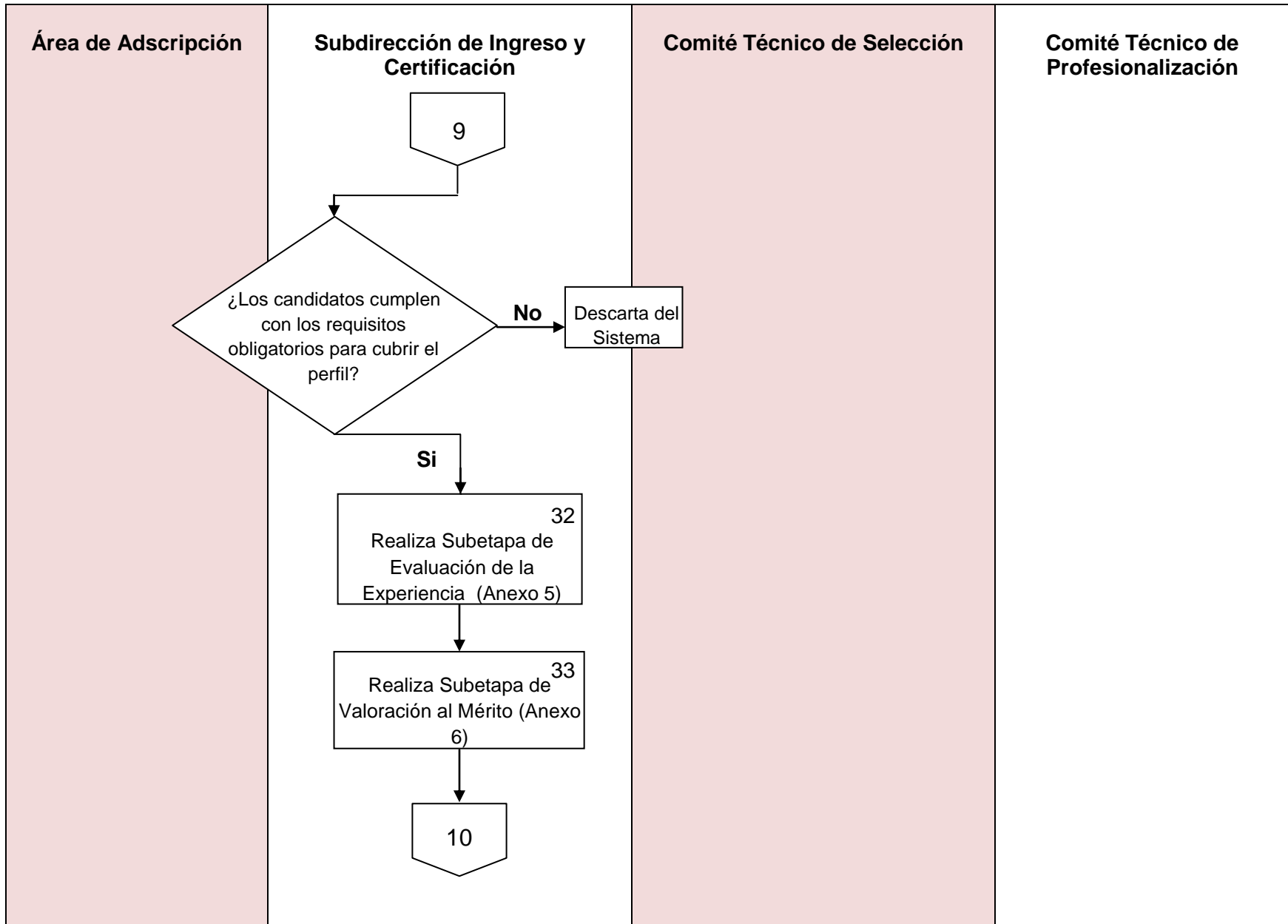


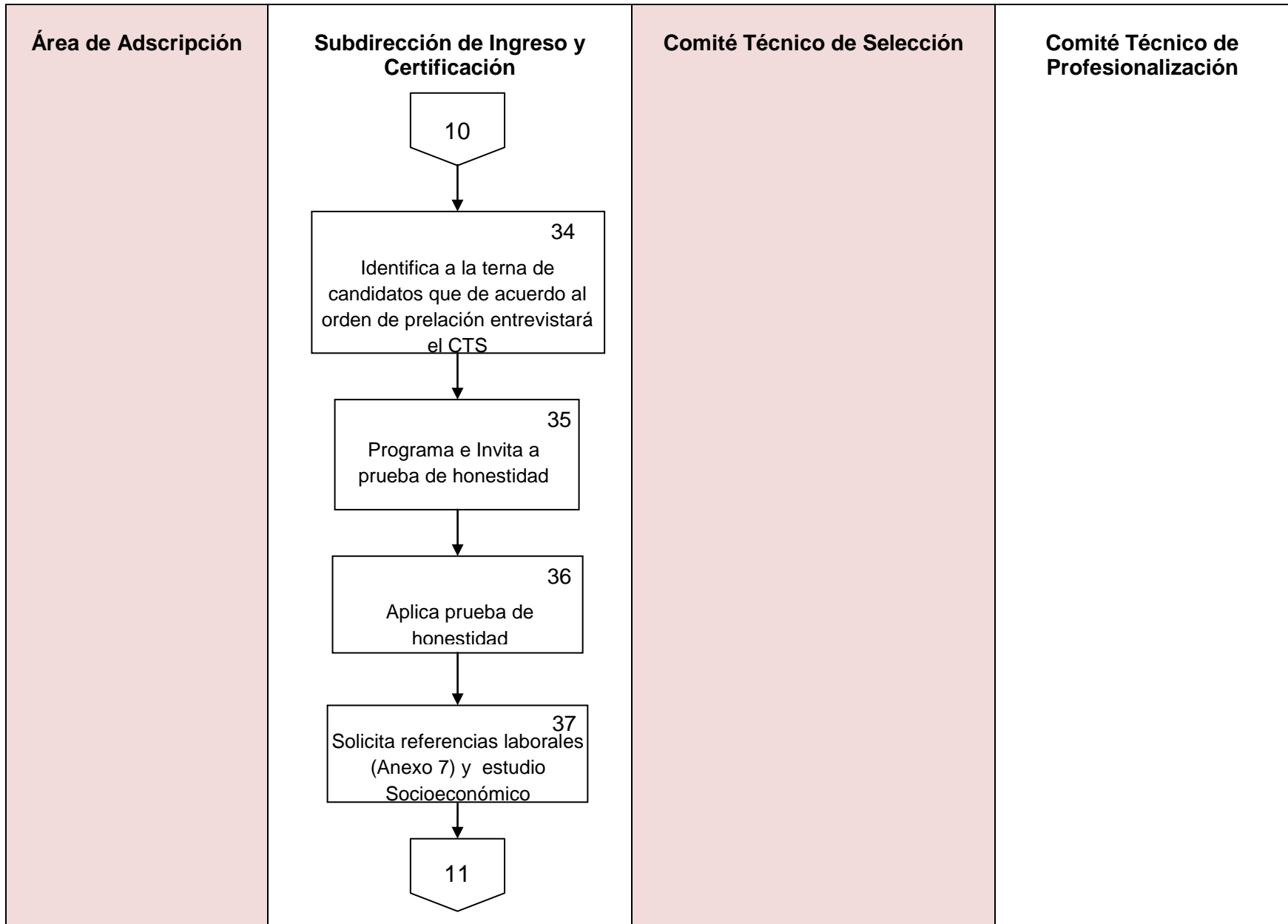


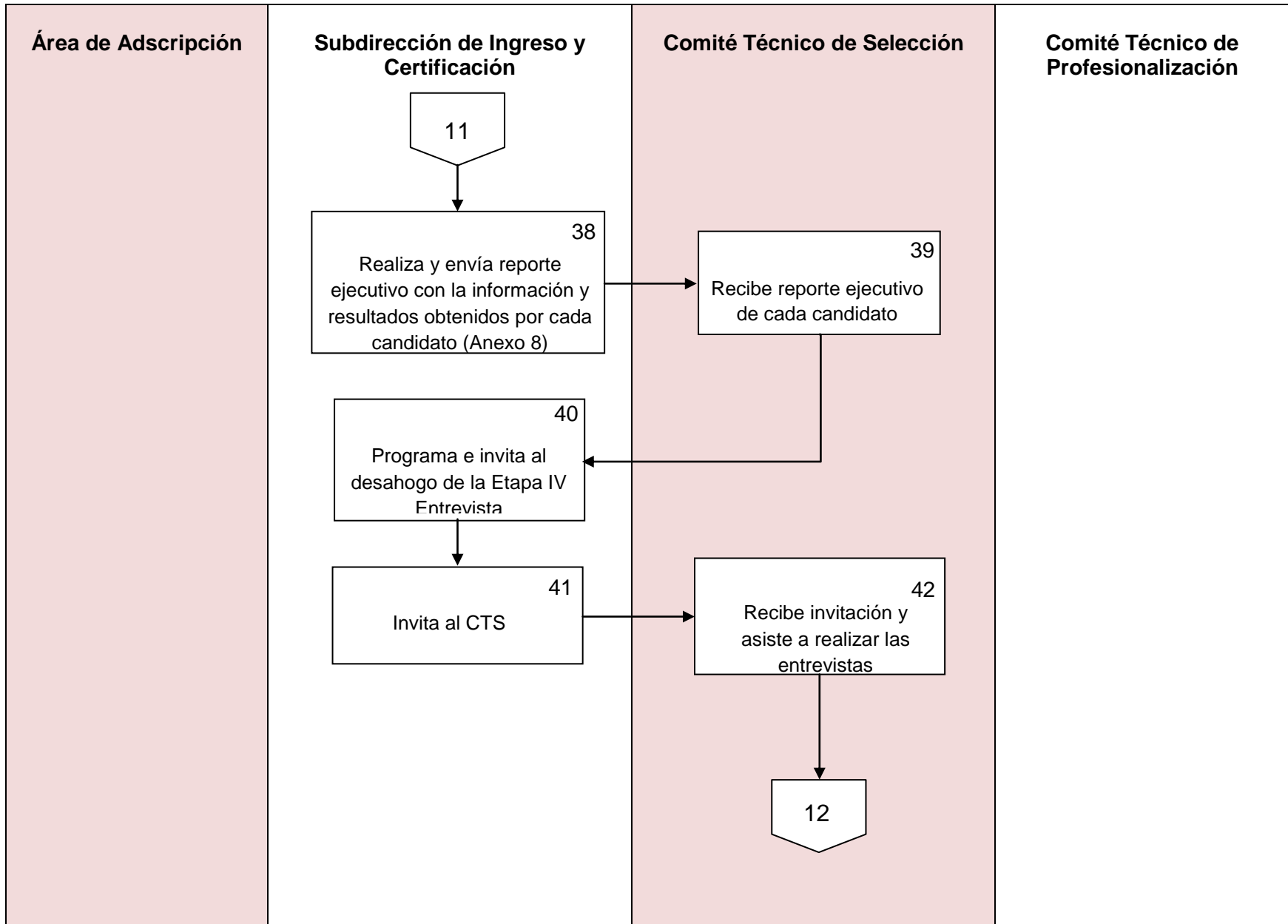


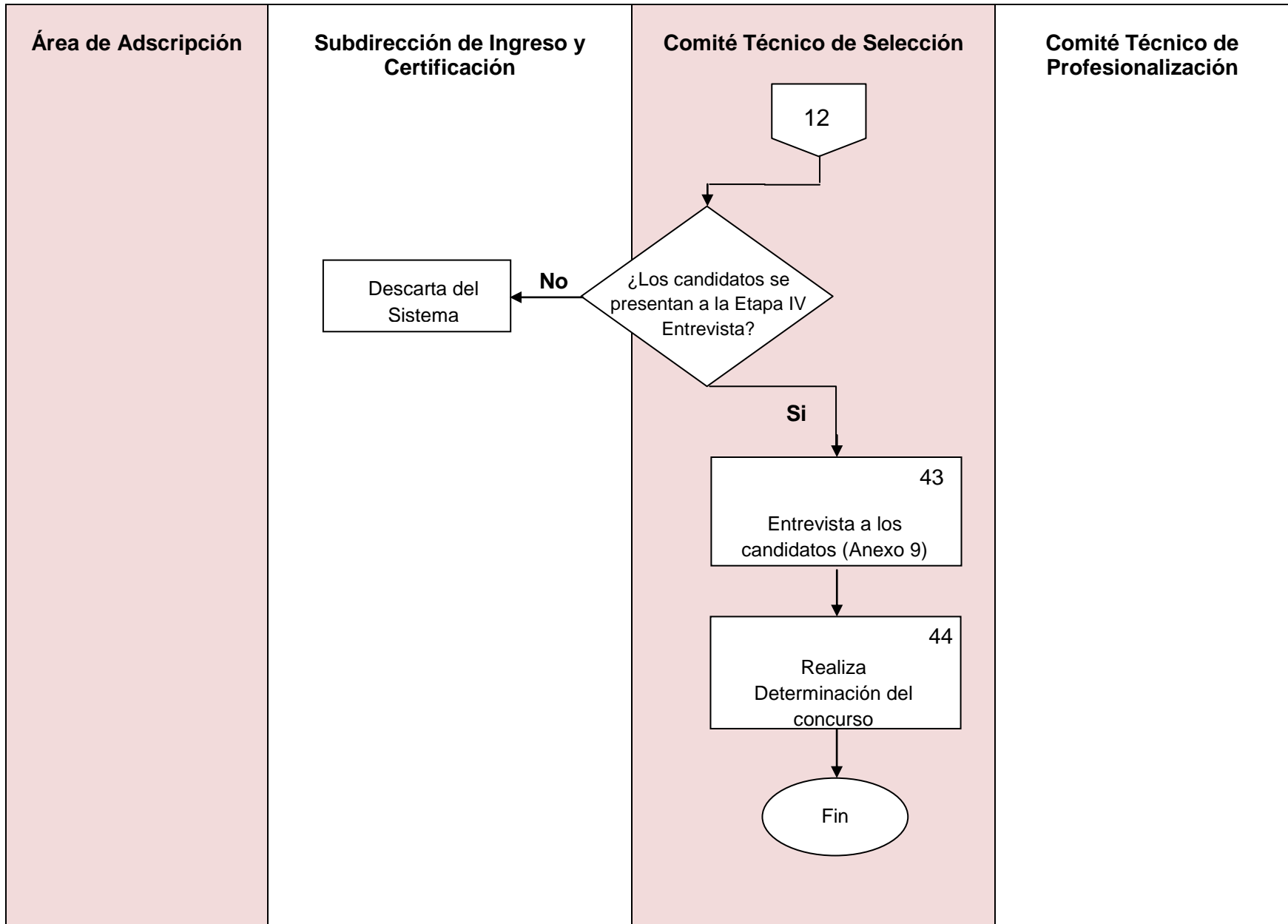












CONCLUSIONES.

En la actualidad la Administración Pública Federal, ha encaminado acciones de modernización y mejora en beneficio de la sociedad; y para llevarlas a cabo ha implementado el Sistema del Servicio Profesional de Carrera como método de ingreso al Servicio Público; esto ha permitido combatir acciones como el “amiguismo” y “compadrazgo”.

El ingreso al Sistema a través del mérito e igualdad de oportunidades permite que todos los candidatos que aspiran a ingresar a un puesto público sean evaluados conforme a sus capacidades y desarrollo profesional, tal como lo establece la normatividad aplicable a éste.

El proceso de reclutamiento y selección debe de llevarse a cabo de manera transparente y mediante evaluaciones objetivas que permitan evaluar si un candidato esta calificado para desempeñar de manera eficiente y eficaz un cargo público, toda vez que brindará atención y servicio a las demandas sociales, y de esta forma dar cumplimiento a las metas establecidas en los programas de desarrollo del país.

Dentro del proceso de reclutamiento y selección, se toman decisiones importantes, por lo que es imprescindible contar con psicólogos profesionales en el manejo del talento humano, con la finalidad de identificar las habilidades, aptitudes, potencialidades, intereses y personalidad que a simple vista no podrían ser apreciables (Saldaña, 2006).

Por tal motivo, en el presente trabajo se propone con base en lo establecido en la normatividad del Sistema del Servicio Profesional de Carrera un proceso de reclutamiento y selección que permita contar con candidatos suficientes pero asimismo que cuenten con las características mínimas para llevar a cabo una

adecuada selección de personal, por lo que se proponen tendencias actuales que permiten llevar a cabo un mejor proceso de selección.

LIMITACIONES.

Las limitaciones con las que cuenta la presente propuesta son:

- De acuerdo a lo establecido en la normatividad del Servicio Profesional de Carrera las acciones propuestas tienen que ser validadas y aprobadas por el Comité Técnico de Profesionalización, por lo que depende del criterio de cada miembro del Comité.
- Se cuenta con acceso restringido a internet, lo que podría retrasar el uso de redes sociales como método de reclutamiento.
- El Órgano Administrativo Desconcentrado, no cuenta con recursos financieros para asistir a eventos como conferencias en universidades, ferias de empleo y ferias de servicio social; así como para adquirir la herramienta para la evaluación de honestidad, y el estudio socioeconómico.
- El Órgano Administrativo Desconcentrado, cuenta con poco personal con carrera de psicología para el apoyo en la elaboración del Formato de Requisición de Personal y Especificaciones del Puesto, así como en la elaboración del Reporte Ejecutivo.
- No se apega en la normatividad vigente en la materia para el descarte de candidatos en la Revisión Documental.
- Llevaría más tiempo el proceso de selección, toda vez que se propone integrar la evaluación de honestidad, así como el estudio socioeconómico.

REFERENCIAS.

- Acosta, R. M. (2004) *Teoría General del Derecho Administrativo: Primer Curso* (17ª, ed.). México: Porrúa.
- Aguilar, C. (2011) *Recursos Humanos y atracción de talento: puntos clave*. Recuperado de <http://axeleratum.com/2011/recursos-humanos-y-atraccion-de-talento-puntos-clave/>
- Chávez, C. J. C. y Padilla, A. M. (2010). Presentación. En *Administración Pública Retos y Perspectivas en el Marco del Bicentenario* (pp. 7-12, 381-392). México: Porrúa.
- Castellanos, C. R. (S/F) *Reclutamiento, selección e inducción*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm#mas-autor>
- Chiavenato (2009) *Gestión del Talento Humano*. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª. ed.). Río de Janeiro, Brasil: McGraw-Hill
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2012). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- De la Fuente, P. L. (2006) *Estrategia 2: un Gobierno Profesional* [versión electrónica], *Política Digital, Innovación Gubernamental*, 33, V-VI.
- Delgado, G. S. y Ena, V. B. (2006) *Recursos Humanos* (3ª. ed.). Madrid, España: Thomson-Paraninfo
- Dessler, G. (2011) *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (5ª. ed.). México: Perason.
- Dussauge, L. M. (2005). Sobre la pertinencia del Servicio Profesional de Carrera en México. *Foro Internacional*, XLV, 761-794
- Diario Oficial de la Federación (2006). Ley del Servicio Profesional del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/L-95.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2007). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/L-95.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2011). ACUERDO por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de

los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5206536&fecha=29/08/2011

Diario Oficial de la Federación (2012). ACUERDO por el que se actualizan las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como los procedimientos del Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y los del Manual del Servicio Profesional de Carrera, establecidos por Acuerdos publicados el 12 de julio de 2010 y el 29 de agosto de 2011. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5267046&fecha=06/09/2012

Galindo, C. M. (2000) *Teoría de la Administración Pública*. México: Porrúa.

Ganga, C. F. y Sánchez, A. R. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Punto Montt, Región de los Lagos-Chile*. Gaceta Laboral, mayo-agosto. 271-297

González, N. I. y Ramírez, E. B. (2008). *Propuesta de Selección y Evaluación de Personal para una Institución no Lucrativa*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Grados, J. A. (2003) *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*. (3ra. ed.). México: Manual Moderno.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2012). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>

Martínez, P. R. (2003) *La Profesionalización de la Administración Pública en México: Dilemas y perspectivas* (1ª. ed.). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Martínez, P. R. (2005) *Servicio Profesional de Carrera ¿Para Qué?*. México: Porrúa.

Mondy, R. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson-Educación

Pardo, M. (2005). El Servicio Profesional de Carrera en México: De la tradición al cambio. *Foro Internacional*, XLV, 599-634.

Presidencia de la República. (2002). Agenda del Buen Gobierno. Recuperado de <http://innova.fox.presidencia.gob.mx/funcionarios/formacion/archivos/teleconferencia01/apbq.pdf>. Fecha de consulta junio 2012.

Presidencia de la República. (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Recuperado de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/eje1/confianza-en-las-instituciones-publicas.html>. Fecha de consulta junio 2012.

- Ponce de León, A. R. (2011). *La Administración Pública en México*. México: Porrúa.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2001). Recuperado de <http://www.senasica.gob.mx/includes/asp/download.asp?IdDocumento=19144&idurl=28356>
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0. La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: UOC
- Saldaña (2006). Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Secretaría de Turismo, en el Marco de la Ley del Servicio Profesional de Carrera. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Servicio Profesional de Carrera. (s/f). El Servicio Profesional de Carrera. Recuperado de <http://www.spc.gob.mx/>



Formato de Requisición de Personal y Especificaciones del Puesto.

Fecha de Elaboración: / /

1. Datos del Puesto

1.1- Denominación del Puesto: _____

1.2- Sede de Trabajo: _____

1.3- Indique con una "X" el motivo por el cual se cubre la vacante:

Promoción Renuncia Defunción Nueva Creación

Termino de Nombramiento Otro. Especifique: _____

1.4- Dirección General a la que pertenece: _____

2. Requisitos del Candidato

2.1- Escolaridad:

Licenciatura o Profesional Pasante o Terminado

2.2- Área de Experiencia: _____

2.3- Conocimiento Especializados:

No Sí. Especifique: _____

2.4- Años de Experiencia: _____

Nota: elaboración propia

3. Especificaciones del Puesto.

Coloque el número apropiado para cada factor de acuerdo con la siguiente escala, dependiendo su importancia relativa en la ejecución del trabajo.

1. Muy Bajo	2. Bajo	3. Significativo	4. Alto	5. Muy Alto
-------------	---------	------------------	---------	-------------

3.1 Estilo de Comportamiento

Concentración en trabajo a detalle.	Habilidad para resolver conflictos humanos.
Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad.	Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo.
Persistencia para trabajar en forma continua en trabajos de rutina.	Ritmo y coordinación en trabajo repetitivo.
Habilidad para organizar diferentes tipos de trabajos.	Capacidad para asimilar interrupciones y cambios durante el trabajo.
Necesidad de ser diplomático y cooperativo.	Tener precaución al calcular riesgos.
Decisión para actuar sin precedentes.	Capacidad motivaciones para hacer que la gente actúe.
Creatividad para generar nuevas ideas.	Habilidad para superar objeciones.
Habilidad para iniciar relaciones con extraños.	Visión para planear el futuro a largo plazo.
Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido.	Habilidad para persuadir a otros hacia nuestro punto de vista.
Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda.	Cauteloso en la toma de decisiones que puedan ser precedentes.
Seguridad y dominio de idioma para expresarse con fluidez.	Paciencia para seguir instrucciones detalladas.
Capacidad para seguir un sistema a la perfección.	Satisfacción para mantener en el nivel del puesto actual.

3.2 Personalidad

Iniciativa Iniciativa para generar nuevas tareas e ideas.
Ascendencia Tomar roles activos de un grupo, seguridad de sí mismo.
Perseverancia Persistencia ante trabajos asignados.
Estabilidad Emocional Grado de equilibrio emotivo y el manejo de la ansiedad.
Sociabilidad Inclinación a trabajar entre y con la gente.
Cautela Cautela y cuidado para tomar decisiones.
Originalidad Gusto por pensar en problemas difíciles e ideas nuevas
Relaciones Personales Grado de confianza en la gente. Comprensión para con los demás.
Vigor Nivel de energía y rapidez para la ejecución de tareas.

Nota: elaboración propia

3.3 Inteligencia

	Información Nivel de información tomada del medio ambiente. Uso de la memoria remota
	Juicio Razonamiento lógico para apreciar las situaciones sociales. Sentido común.
	Vocabulario Comprensión de conceptos expresados en palabras. Conocimiento del lenguaje
	Síntesis Habilidad para resumir y relacionar la información. Abstractar las ideas esenciales.
	Concentración Capacidad de atención y manejo de números. Resistencia a la distracción
	Análisis Desglosar la información para llegar a las causas de un problema. Localizar su origen.
	Abstracción Capacidad de asimilar y comprender situaciones para conceptualizar
	Planeación Anticipación de situaciones. Imaginar mentalmente la solución a un problema
	Organización Habilidad para ordenar información mentalmente. Priorizar actividades
	Atención Atender y concentrarse ante un estímulo sin que una situación externa lo distraiga.

3.4 Demandas del Puesto

Favor de clasificar en orden de importancia las siguientes características de acuerdo a las demandas del puesto. Donde (4) representa los de mayor importancia, (1) lo de menor, (3) y (2) intermedios consecutivos.

1. Los resultados del puesto se logran:

a. Satisfaciendo altos estándares	
b. Haciendo uso de recursos del medio	
c. Evitando ante todo la pérdida	
d. Trabajando con gente	

2. Las relaciones de trabajo requieren:

a. Estar orientadas a proveer ayuda y cooperación	
b. Ser directas y positivas	
c. Poca involucración hacia la gente	
d. Adaptarse a todo tipo de gente	

3. Demanda una comunicación:

a. De confianza y lealtad a la gente	
b. Influyendo y persuadiendo en sus puntos de vista	
c. Clara y lógica	
d. Con emotividad y entusiasmo	

4. El ambiente de trabajo es:

a. De apoyo y respeto	
b. De competencia y con sentido de urgencia	
c. Estructurado y de rutina	
d. Cambiante y flexible	

5. Los problemas en el puesto son:

a. Relacionados con el servicio y atención al cliente	
b. De visión y con riesgos	
c. De análisis y profundidad sacando el máximo provecho	
d. Relacionados con la gente	

6. El puesto requiere:

a. Atender necesidades de los demás	
b. Lograr resultados	
c. Continua medición y uso de controles	
d. Crear un clima de armonía	

Nota: elaboración propia

Anexo 1.

7. Contiene actividades que enfatizan

a. El desarrollo con la gente	
b. El liderazgo y mando en el grupo	
c. El uso de datos	
d. El acuerdo de los demás	

8. Está orientado:

a. Al servicio	
b. A los logros	
c. A los procedimientos	
d. A la gente	

9. Lo importante del puesto es:

a. Atender necesidades del cliente	
b. Lograr que se hagan las cosas	
c. Evaluar riesgos	
d. Mantener la armonía	

Comentarios u Observaciones:

Área de Adscripción solicitante

Área de Recursos Humanos

Nota: elaboración propia

Anexo 2.

Temario:	
Tema 1:	
	Subtema 1:
	Bibliografía
	Títulos, preceptos y/o Epígrafes
	Página Web
	Subtema 2:
	Bibliografía
	Títulos, preceptos y/o Epígrafes
	Página Web
	Subtema 3:
	Bibliografía
	Títulos, preceptos y/o Epígrafes
	Página Web
Tema2:	
	Subtema1:

Nota: elaboración del Órgano Administrativo Desconcentrado

Anexo 2.

		Bibliografía
		Títulos, preceptos y/o Epígrafes
		Página Web
	Subtema2:	
		Bibliografía
		Títulos, preceptos y/o Epígrafes
		Página Web
	Subtema3:	
		Bibliografía
		Títulos, preceptos y/o Epígrafes
		Página Web

Nota: elaboración del Órgano Administrativo Desconcentrado

Anexo 3.

Formato para publicación de vacantes.

Nombre del Puesto	SUBDIRECTOR		Cons. 3089
Código del Puesto	06-X00-1-CFNA002-0001956-E-C-P		
Nivel Administrativo	NA2	Número de Vacantes	1
Sueldo Bruto	\$28, 664.16 (Veintiocho mil seiscientos sesenta y cuatro pesos 16/100 M.N.)		
Adscripción del Puesto	Dirección	Sede	México, D.F.
Tipo de Nombramiento	De carrera		
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la ejecución de una correcta representación y defensa legal. 2. Verificar la correcta y oportuna formulación, ante el procurador general de la república de las denuncias de los hechos. 		
Perfil	Escolaridad	Licenciatura o profesional	Ciencias sociales y administrativas
		Titulado	Derecho
	Experiencia laboral	5 años de experiencia en cualquiera de las siguientes áreas	
		Ciencia política	Administración pública
		Ciencias jurídicas y derecho	Defensa jurídica y procedimientos
	Habilidades del puesto	*En este apartado se especificara las habilidades, aptitudes y actitudes que requiere cubrir el candidato para el desempeño de puesto.	
	Capacidades Técnicas	*En este apartado se especificará los conocimientos que requiere el candidato para la aplicación del examen de conocimientos	
Otros			

Nota: elaboración propia

Anexo 4.

SUBDIRECCIÓN DE INGRESO Y CERTIFICACIÓN

CÉDULA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS PARA INGRESO POR CONCURSO PÚBLICO Y ABIERTO

Datos de la Candidata o el Candidato

Nombre: _____ Género: _____

Datos del Puesto

Denominación del Puesto: _____ Área de Adscripción: _____

No. Consecutivo del Puesto: _____ Convocatoria: _____ Folio de Participación: _____

Instrucciones: Deberá ordenar la documentación en original y copia de acuerdo a la relación de esta cédula.

No.	Documento	Entregado	
		Si	No
*1	Currículum Vitae		
*2	Solicitud de Empleo		
3	Acta de Nacimiento***		
4	Clave Única de Registro de Población (CURP)		
5	Constancia de Registro Federal de Contribuyentes (RFC)		
6	Constancia de estudios (Título o Cédula profesional)***		
8	Identificación oficial vigente con fotografía y firma		
9	Cartilla Liberada (en el caso de hombres hasta los 45 años).***		
10	Comprobante de Domicilio		
*11	Declaración bajo protesta de decir verdad		
12	Documentación que acredite fehacientemente la experiencia laboral solicitada en el Perfil del Puesto.***		
13	Evaluaciones del desempeño		
14	Documentación que comprueba valoración del mérito		
**15	Constancia de no inhabilitación y constancia de antecedentes de sanción para el Servicio Público		

Notas:

- 1.- *La operadora u operador de Ingreso tuvo a la vista el original de los documentos enlistados, procedió a su cotejo y devolvió los originales al interesado, a excepción de los señalados con un * los cuales se reciben en original.
- 2.- **El documento indicado en el punto 15 será proporcionado por la dependencia.
- 3.- *** Será indispensable contar con dicho documento por lo que la ausencia de éste será motivo de descarte en el concurso.

OBSERVACIONES:

--

Nombre y firma de la candidata o del candidato a ocupar el puesto vacante

Nombre y firma de la responsable o el responsable de hacer la revisión y evaluación de la documentación

Nota: elaboración propia

ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Anexo 5.

Consecutivo _____

Folio de Concurso _____

	CALIFICACIÓN:	20	40	60	80	100	Subtotales
No.	ELEMENTO	N/A	N/A	Nivel del último puesto o actual es menor al inmediato anterior	Nivel del último puesto o actual es igual al inmediato anterior	Nivel del último puesto o actual es mayor al inmediato anterior	
1	Orden en los puestos desempeñados.						
2	Duración en los puestos desempeñados.	Menos de 1 año promedio	1 a 1 año y 11 meses promedio	2 a 2 años 11 meses promedio	3 a 3 años 11 meses promedio	4 a 4 años 11 meses promedio	
3	Sector público.	Nula experiencia o menos de 3 meses	De 3 meses 1 día a 2 años	De 2 años 1 día a 3 años 11 meses	De 4 años 1 día a 5 años 11 meses	6 años o más	
4	Sector privado.	Nula experiencia o menos de 3 meses	De 3 meses 1 día a 1 año	De 1 año 1 día a 2 años 11 meses	De 3 a 4 años	Más de 5 años	
5	Sector social.	N/A	N/A	N/A	Nula experiencia	Con experiencia	
6	Nivel de responsabilidad.	Actividades sencillas y similares entre sí	Coordinar funciones y actividades similares	Coordinar funciones diferentes entre sí	Dirigir un área con funciones diferentes	Dirigir áreas que contribuyen a la planeación estratégica	
7	Nivel de remuneración.	N/A	N/A	Sin remuneración previa	Remuneración igual o menor a la vacante	Remuneración superior a la vacante	
8	Relevancia de funciones.	N/A	N/A	No hay coincidencias en CV de Trabaja En y el puesto vacante	1 coincidencia en CV de Trabaja En y el puesto vacante	2 o más coincidencias en CV de Trabaja En y el puesto vacante	
9	Experiencia en puestos inmediatos inferiores a la vacante.	N/A	N/A	Menos de 1 año en el puesto inferior al vacante	De 1 año 1 día a 2 años en el puesto inferior al vacante	3 o más años en el puesto inferior al vacante	
10	Aptitud en puestos inmediatos inferiores a la vacante.	N/A	Calificación menor a 70	Calificación de 70.1 hasta 89.9	Calificación de 90.1 hasta 95.9	Calificación de 96 o más	
Nota: Se asignarán 10 pts. p/ Enlace en todos los casos; el 100% de calif. Es = a 20 pts. p/ Jefe, Subdir. y Directores							

Para otorgar una calificación en la **EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA**, se considerará lo siguiente:

* Los candidatos serán calificados en el orden en los puestos desempeñados (elemento 1), salvo cuando cuenten con una sola experiencia, cargo o puesto previos; o cuando no cuenten con experiencia en el Sector Público en puestos del SPC u homólogos (seleccionar Sin Calificación SC)

* A todos los candidatos se les deberá calificar respecto de los elementos 2 a 8.

* Los candidatos que ocupen o hayan ocupado uno o más de los cargos o puestos inmediatos inferiores al de la vacante serán calificados en el elemento 9. Para el resto de candidatos, colocar SC.

* Los candidatos que cuenten con resultados en la evaluación del desempeño del sistema en uno o más de los cargos o puestos inmediatos inferiores al de la vacante serán calificados en el elemento 10. Para el resto de candidatos, seleccionar SC.

Nombre y Firma del Candidato

Nombre y Firma del Responsable de la Evaluación

Nota: elaboración del Órgano Administrativo Desconcentrado

ESCALA DE VALORACIÓN DEL MÉRITO

Consecutivo _____

Folio de Concurso _____

No.	ELEMENTO	20	40	60	80	100	Subtotales
1	Acciones de Desarrollo Profesional.	Aplicará una vez emitidas las disposiciones previstas en los artículos 43 y 45 del Reglamento de la Ley del SPC.					SC
2	Resultado de evaluaciones de desempeño de servidores públicos de carrera titulares.	N/A	Menos de 70 puntos	70.1 a 89.9	90 a 95.9	96 o más	
3	Resultados de capacitación.	Calificación menor a 70	N/A	de 70 hasta 89.9	de 90 hasta 95.9	96 o más	
4	Resultados de certificación.	N/A	Ninguna	1	2	3 o más	
5	Logros.	N/A	Ninguno	1	2	3 o más	
6	Distinciones.	N/A	Ninguno	1	2	3 o más	
7	Reconocimientos.	N/A	Ninguno	1	2	3 o más	
8	Actividad Destacada en lo Individual.	N/A	Ninguno	1	2	3 o más	
9	Otros Estudios.	Ninguno	Diplomado	Especialidad o licenciatura terminada	Maestría	Doctorado	
Nota: 100% de calif. es = a 10 pts. p/ Enlace, 15 p/ Jefe y 10 p/ Subdirectores y Directores							

Para la calificación otorgada a cada candidato en la **VALORACIÓN DEL MÉRITO**, se observará lo siguiente:

* En tanto se emiten las disposiciones prevista en los artículos 43 y 45 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, ningún candidato será evaluado en el elemento 1. Se anotará SC en todos los casos.

* Todos los candidatos que sean servidores públicos de carrera titulares, sin excepción, serán calificados en los elementos 2 a 4. Para el resto de candidatos, seleccione SC.

* Todos los candidatos, sin excepción, serán calificados en los elementos 5 a 9.

Nombre y Firma del Candidato

Nombre y Firma del Responsable de la Valoración al Mérito

Nota: elaboración del Órgano Administrativo Desconcentrado

Formato de Referencias Laborales

DATOS DEL CANDIDATO			
Nombre del candidato:	XXXXXXX	Folio:	19-00698
		Consecutivo:	1806
Denominación del puesto:		Fecha:	07/06/2012
		Tiempo estimado:	

EMPLEO 1		DATO CORRECTO
Institución:		
Sector:		
Domicilio:		
Teléfono:		
Jefe inmediato:		
Puesto:		
Periodo de prestación de servicios del candidato:		
Motivo de salida del candidato:		
DESEMPEÑO LABORAL De acuerdo a los siguientes criterios evalúe los siguientes factores: Excelente, Bueno, Regular o Deficiente.		
FACTOR	CRITERIO	
Puntualidad y asistencia		
Calidad en su trabajo		
Honestidad		
Responsabilidad		
Iniciativa		
Trabajo bajo presión		
Toma de decisiones		
Eficiencia		
Actitud hacia su superior jerárquico o figuras de autoridad		
Actitud hacia sus compañeros		
Liderazgo		
Adaptación al puesto y al área de trabajo		
Disponibilidad		
Es recomendable para contratar:		(por qué)
Informó:	Puesto:	

EMPLEO 2		DATO CORRECTO
Institución:		
Sector:		
Domicilio:		
Teléfono:		
Jefe inmediato:		
Puesto:		
Periodo de prestación de servicios del candidato:		
Motivo de salida del candidato:		
DESEMPEÑO LABORAL De acuerdo a los siguientes criterios evalúe los siguientes factores: Excelente, Bueno, Regular o Deficiente.		
FACTOR	CRITERIO	
Puntualidad y asistencia		
Calidad en su trabajo		
Honestidad		
Responsabilidad		
Iniciativa		
Trabajo bajo presión		
Toma de decisiones		
Eficiencia		
Actitud hacia su superior jerárquico o figuras de autoridad		
Actitud hacia sus compañeros		
Liderazgo		
Adaptación al puesto y al área de trabajo		
Disponibilidad		
Es recomendable para contratar:		(por qué)
Informó:	Puesto:	



Reporte Ejecutivo

Datos de la Candidata o el Candidato

Nombre: _____ Género: _____

Edad: _____ años Estado Civil: _____ Ciudad de Residencia: _____

Datos del Puesto

Denominación del Puesto: _____ Área de Adscripción: _____

No. Consecutivo del Puesto: _____ Convocatoria: _____ Folio de Participación: _____

Resultados obtenidos en Etapas II y III

Etapa II Exámenes de Conocimientos y Habilidades	Resultado
Subetapa de Exámenes de Conocimientos	
Subetapa de Evaluación de Habilidades	
Calificación Total	

Etapa III Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito	Resultado
Subetapa de Evaluación de la Experiencia	
Subetapa de Valoración del Mérito	
Calificación Total	

Nota: elaboración propia

Subdirección de Ingreso y Certificación

Reporte Ejecutivo

Reporte de Batería Psicométrica

Coeficiente intelectual: _____

Áreas de Desarrollo:

Áreas de Oportunidad:

Reporte de Prueba de Honestidad

Nota: elaboración propia

Subdirección de Ingreso y Certificación

Reporte Ejecutivo

Estudio Socioeconómico

Referencias Laborales

Referencia 1:

Referencia 2:

Referencia 3:

Elaboró

Nota: elaboración propia