



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN  
MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:

Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos  
Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

R E P O R T E   L A B O R A L  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:  
ALMA ROSALÍA ESCALONA GARCÍA

DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL:  
LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

REVISOR  
LIC. ADRIANA MARTÍNEZ PÉREZ



Ciudad Universitaria, D.F. de junio de 2011



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.



UNAM. 163  
2011  
ej. 2

M.  
TPs.

***Donde hay un propósito  
no existe el fracaso***

*Proverbio Swahili*



## DEDICATORIAS.

*A Mariana, mi hija, principal aliciente y fuente de motivación en mi crecimiento y desarrollo como ser humano.*

*A mis padres,  
por ser ejemplo de superación,  
entereza y perseverancia, por el empuje que me han dado para lograr mis metas y principalmente por el amor y apoyo incondicional mostrado a lo largo de mi vida.*

*A mis hermanas,  
Chely, Laura y Rocío  
por su cariño y confianza  
además del constante apoyo  
e impulso a seguir adelante  
en todo momento.*

*A mis amigas/os, compañeras/os y jefes  
por contribuir con sus conocimientos  
y experiencias a mi desarrollo profesional  
y personal.*

*A la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal  
por el apoyo, oportunidad y facilidades brindadas  
para la conclusión de este proceso y obtención  
del Título como Licenciada en Psicología.*

*Al Lic. Ricardo Lozada Vázquez,  
Director del Reporte Laboral,  
que con su asesoría y paciencia  
fue posible concluir este trabajo  
receptorial para obtener el  
Título de la Lic. en Psicología.*

## INDICE

I.	Resumen	3
II.	Introducción	4
Capítulo 1	Contexto Laboral	7
	1.1 Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.	8
	1.2 Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.	13
Capítulo 2.	El Servicio de Carrera como un modelo de la gestión de recursos humanos.	22
	2.1 Antecedentes de los servicios de carrera.	22
	2.2 Conceptualización del servicio de carrera.	24
	2.3 Experiencias en países desarrollados: Francia, España, Gran Bretaña y Estados Unidos.	32
	2.4 Experiencias en América Latina: Chile, Brasil, Costa Rica y Argentina.	49
Capítulo 3.	El servicio de carrera en México.	62
	3.1 Evolución del servicio de Carrera.	62
	3.2 Experiencias en México: Servicio Exterior Mexicano, Servicio Fiscal de Carrera en el Servicio de Administración Tributaria (SAT), Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) y Servicio Profesional Electoral.	66
Capítulo 4.	La Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (LSPC).	85
	4.1 Disposiciones Generales.	87
	4.2 Descripción de los Subsistemas.	92
	4.3 Reglamentos de la LSPC (2004 y 2007).	94

4.4 El Subsistema de Ingreso.	108
4.5 Evolución del Subsistema de Ingreso.	116
Capítulo 5. Instrumentación y desarrollo del Subsistema de Ingreso en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de acuerdo al Reglamento de la Ley del Servicio profesional de Carrera emitido en 2004.	120
5.1 Antecedentes.	120
5.2 Ingreso del primer servidor público a través del Sistema de Servicio Profesional de Carrera.	122
5.3 Alineación de los procesos al Servicio Profesional de Carrera.	136
5.4 Operación del Subsistema de Ingreso.	138
Capítulo 6. Instrumentación y desarrollo del Subsistema de Ingreso en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal de acuerdo al Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera vigente (septiembre de 2007).	151
6.1 Antecedentes.	151
6.2 Operación del Subsistema de Ingreso.	152
III. Conclusiones.	163
IV. Referencias de consulta.	171
V. Relación de Anexos.	177
VI. Relación de Cuadros y Figuras.	178
VII. Anexos	181

## **I. RESUMEN.**

El presente Reporte Laboral describe las generalidades de un servicio de carrera, concebido como un modelo de gestión de recursos humanos en la administración pública, así como sus antecedentes en el mundo y los diferentes modelos de servicios de carrera, una descripción de las experiencias en los procesos de ingreso en el ámbito internacional, para finalizar con la experiencia en la implantación de los procesos de ingreso en dos entidades de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

Palabras Clave: servicios de carrera, profesionalización, ingreso, administración pública, reclutamiento y selección.

## **II. INTRODUCCIÓN.**

Un factor clave para que la administración pública de un país responda a las exigencias de la ciudadanía en materia de servicios públicos eficientes, en la generación de condiciones para una mejor calidad de vida, así como transparencia en su operación y rendición de cuentas, en general, incremento de la eficiencia para beneficio de la sociedad, es, sin duda alguna, el personal que labora en ella, razón por la que cobra especial relevancia la aplicación de un sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos, que en la Administración Pública se ha denominado "Servicio de Carrera" en sus distintas connotaciones como son civil, profesional o público. Este sistema surge como una reacción de los gobiernos a la crisis originada por la movilidad política, la corrupción y la falta de profesionalismo de los servidores públicos.

En México, el Servicio de Carrera se instaura en el 2003 con la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública y su Reglamento. Su objetivo es atraer, retener, motivar y formar personal competente, altamente calificado con la mejor actitud y aptitud para ejercer la función pública; siendo una parte fundamental del mismo los procesos de ingreso para incorporar a las/los mejores mujeres y hombres en el servicio público, los cuales han sido materia de estudio y desarrollo de diferentes disciplinas sociales entre las que se encuentra la Psicología en su área industrial, laboral u organizacional.

De esta forma, se considera que la labor del Psicólogo Industrial puede contribuir en gran medida al desarrollo de los procesos de ingreso aportando conocimientos, habilidades y capacidades para concientizar sobre los beneficios que conlleva el contar con personal de probada capacidad y competencia, diseño y aplicación de técnicas y metodologías de medición, elaboración de herramientas e instrumentos de evaluación del potencial humano.

Bajo este orden de ideas, en este documento se busca plasmar la experiencia y acciones realizadas como profesional de la Psicología del área Organizacional en la planeación, instrumentación y operación del Subsistema de Ingreso así como las aportaciones realizadas para la evaluación y valoración del comportamiento humano en el ámbito laboral.

Para ello, el Reporte Laboral se estructura de la siguiente manera:



Se inicia con el *Capítulo 1* en donde se realiza la descripción de dos dependencias en las que se implementaron los procesos del Subsistema de Ingreso: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

Es importante mencionar que la presentación de los casos obedece a que existen dos momentos en la instrumentación y operación del "Servicio Profesional de Carrera":

2004: Se publica el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera que da inicio a la implantación de los diferentes Subsistemas, entre los cuales se encuentra el Subsistema de Ingreso;

2007: Se emite una reforma al mismo para fortalecer la operación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal que establece cambios substanciales, especialmente para el Subsistema de Ingreso.

El *Capítulo 2* describe la evolución de los **sistemas del servicio de carrera** en la administración pública, su concepto y a manera de referencia, se presenta su desarrollo en diferentes países integrantes de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) como son Francia, España, Gran Bretaña y Estados Unidos así como en países de América Latina, entre los que se encuentran Argentina, Brasil, Costa Rica y Chile.

En el *Capítulo 3* se realiza una revisión de los principales antecedentes históricos en materia del **servicio de carrera en México**, además de presentar los diferentes sistemas que algunas entidades gubernamentales aplican para la profesionalización de los servidores públicos, abordando los antecedentes y características de los procesos de selección de las experiencias que se consideran más significativas en México.

El *Capítulo 4* describe las generalidades del Servicio Profesional de Carrera de acuerdo a la **Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento**, su organización y funcionamiento de los siete Subsistemas, así como los cambios y acciones de mejora aplicadas derivado de la reforma realizada en el 2007 al Reglamento. Asimismo, se aborda en forma específica el Subsistema de Ingreso, las disposiciones aplicables, su operación en el 2004 y funcionamiento actual de acuerdo a las disposiciones emitidas en el 2007.

En el *Capítulo 5* se narra la experiencia en la **instrumentación de los procesos del Subsistema de Ingreso en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales** al ingresar al primer Servidor Público de Carrera de la Administración Pública, conforme a lo dispuesto en la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento; así como las acciones realizadas para la alineación de los procesos de reclutamiento y selección al Subsistema de Ingreso y desarrollo del mismo de acuerdo al Reglamento emitido en el 2004.

El *Capítulo 6* expone la **operación del Subsistema de Ingreso en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal** en el que se exponen las acciones realizadas para alinear los respectivos procesos para dar cumplimiento a las reformas del Reglamento publicado en el 2007 y el cual se encuentra vigente.

Finalmente, en el *Capítulo 7* se presentan las **Conclusiones** en donde se exponen las fortalezas encontradas en la aplicación del Subsistema de Ingreso, avances observados con las reformas realizadas a los Reglamentos así como áreas de oportunidad detectadas y acciones que como profesional de la Psicología Organizacional se realizaron en busca de acrecentar la eficiencia en la operación del Subsistema de Ingreso.



## CAPÍTULO 1

### CONTEXTO LABORAL.

1.1 La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

1.2 La Consejería del Ejecutivo Federal.

#### **1. Contexto Laboral.**

La Ley del Servicio Profesional de Carrera que entró en vigor el 3 abril del 2003 establece la obligación de que los puestos vacantes de la Administración Pública Federal sean ocupados a través de concursos públicos y abiertos. Posteriormente, el 4 de abril del 2004 se publica el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, a través del cual se describe en forma específica la estrategia para instrumentar y operar los procesos para la ocupación de vacantes. En 2007, el Reglamento se somete a un análisis y revisión de especialistas en el tema de instituciones nacionales e internacionales y del sector académico, dando como resultado una reforma al mismo para fortalecer la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el cual entra en vigor el 7 de septiembre del 2007.

Derivado de esto, las dependencias federales inician la instrumentación o alineación de sus procesos de reclutamiento y selección de personal a esta nueva disposición. En este capítulo se presentan las generalidades de dos casos en los que se implementaron los procesos del Subsistema de Ingreso: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales en la que se aplicó el Subsistema de Ingreso apegado al Reglamento del 5 de abril de 2004 y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal en donde se instrumentaron los procesos de acuerdo al Reglamento del 7 de septiembre de 2007.

### **1.1 La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).**

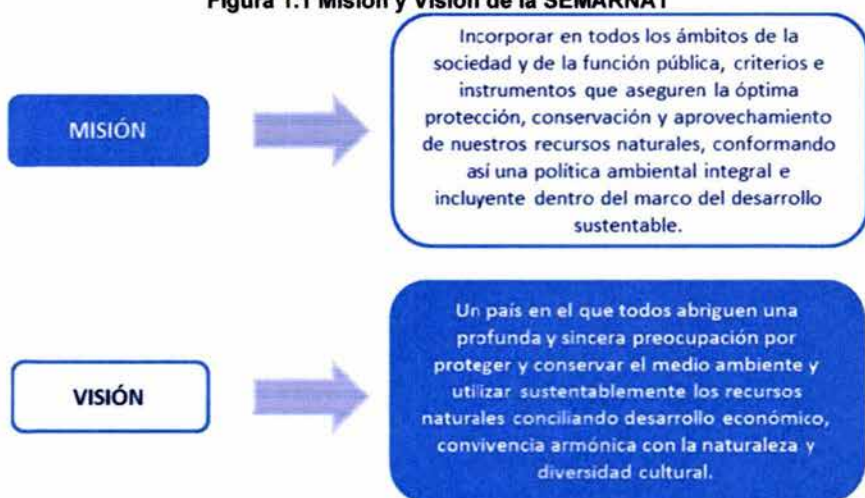
Con el propósito de planear el manejo de recursos naturales y políticas ambientales en nuestro país desde un punto de vista integral, articulando los objetivos económicos, sociales y ambientales con la gestión del Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, en diciembre de 1994 se crea la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) a partir de la integración de las siguientes dependencias y unidades administrativas:

- Secretaría de Pesca
- Comisión Nacional del Agua (CONAGUA)
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
- Comisión para el Conocimiento de la Biodiversidad
- Instituto Nacional de Ecología de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
- Instituto Nacional de la Pesca de la Secretaría de Pesca
- Instituto Mexicano de Tecnología del Agua de la CONAGUA
- Subsecretaría de Recursos Naturales que dependía de la Secretaría de Recursos Hidráulicos y Secretaría de Desarrollo Social

Posteriormente, el 30 de noviembre del 2000, se realizan reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal dando origen a la actual Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Este cambio obedece a que el subsector de pesca es asignado al sector de agricultura y ganadería, ocasionando importantes modificaciones en la SEMARNAP que inician desde el nombre hasta su estructura orgánica a fin de fortalecer la política ambiental, en virtud de que el medio ambiente se considera, desde esos momentos, como un tema de la agenda de trabajo del Poder Ejecutivo, dado que se empieza a concebir como un factor de relevancia para preservar y mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos. (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2010)

A partir de esta concepción, se definen aspectos que orientan el quehacer de la nueva dependencia:

**Figura 1.1 Misión y Visión de la SEMARNAT**



*Fuente:* (Centro de Capacitación en Calidad (CECAL) de la Semarnat, 2005)

El Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (PSMARN) 2007 – 2012 establece el conjunto de objetivos sectoriales, estratégicos y metas mediante los cuales el sector atenderá los objetivos y estrategias que define el Plan Nacional de Desarrollo en materia de sustentabilidad ambiental. (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2010)

### Figura 1.2 Objetivos Estratégicos de la SEMARNAT

1. Conservar y aprovechar sustentablemente los ecosistemas, para frenar la erosión del capital natural, conservar el patrimonio nacional y generar Ingresos y empleos en las zonas rurales en especial, y contribuir a la sustentabilidad ambiental del desarrollo nacional.
2. Lograr un adecuado manejo y preservación del agua en cuencas y acuíferos para impulsar el bienestar social, el desarrollo económico y la preservación del medio ambiente.
3. Consolidar el marco regulatorio y aplicar políticas para prevenir, reducir y controlar la contaminación, hacer una gestión integral de los residuos y remediar sitios contaminados para garantizar una adecuada calidad del aire, agua y suelo.
4. Coordinar la instrumentación de la Estrategia Nacional de Cambio Climático para avanzar en las medidas de adaptación y de mitigación de emisiones.
5. Impulsar la acción territorial integral incluyendo la formulación y expedición del Programa de Ordenamiento Ecológico General del Territorio y de los mares y costas, así como la atención a regiones prioritarias.
6. Asegurar la coordinación y simplificación de trámites, así como el cumplimiento de la regulación ambiental, a través del desarrollo de un Sistema Nacional de Gestión Ambiental Integral, transversal y transparente y mejorar el desempeño organizacional de la SEMARNAT.
7. Promover el cumplimiento eficiente y expedito de la legislación y normatividad ambiental.
8. Generar la información científico-técnica que permita el avance del conocimiento sobre los aspectos ambientales prioritarios para apoyar la toma de decisiones del Estado mexicano, y consolidar políticas públicas en materia de educación ambiental para la sustentabilidad, tanto en el plano nacional como local, para facilitar una participación pública responsable y enterada.
9. En un marco de respeto a los derechos humanos, establecer una participación incluyente, equitativa, diferenciada, corresponsable y efectiva de todos los sectores de la sociedad, y en todos los órdenes de gobierno, en la formulación de políticas y la adopción de compromisos conjuntos que contribuyan al desarrollo sustentable de nuestro país.
10. Contribuir a la formulación de políticas internacionales de medio ambiente y desarrollo sustentable integrales, eficaces, equitativas, consistentes y oportunas y aprovechar nuestras ventajas comparativas en términos geopolíticos y de desarrollo para promover posiciones comunes sobre asuntos de interés nacional en el ámbito internacional.

Fuente: (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2010)

La SEMARNAT, de acuerdo a su Reglamento Interior (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2006), está conformada a nivel central por 28 Unidades Administrativas y a nivel estatal por 31 Delegaciones Federales. Asimismo, cuenta con cuatro Órganos Desconcentrados:

- a) Comisión Nacional del Agua;
- b) Instituto Nacional de Ecología;
- c) Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, y
- d) Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.

El total de puestos del sector ambiental asciende a 8427, de los cuales 2058 corresponden a la Secretaría y el resto se encuentran distribuidos en los cuatro Órganos desconcentrados.



De los 2058 puestos adscritos a la Secretaría, 1883 son puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera: 1146 del nivel central y 737 en las Delegaciones Federales. (Secretaría de la Función Pública, 2010)

La estructura orgánica se presenta en el Anexo 1.1 (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2003)

Para dar cumplimiento a la misión y objetivos generales, se encuentra la Oficialía Mayor, unidad administrativa que da soporte a las unidades sustantivas en materia de recursos humanos, materiales, financieros e informáticos, siendo de esta forma la encargada de *"Establecer las políticas para la administración del Sistema de Servicio Profesional de Carrera y sus subsistemas, así como vigilar su cumplimiento, conforme a la Ley de la materia, su Reglamento y los lineamientos que para tal efecto publique la dependencia competente"* (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2006), facultad que es realizada a través de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, específicamente en la Dirección del Servicio Profesional de Carrera y finalmente como responsable directa de los procesos para la ocupación de vacantes, la Subdirección de Ingreso con el siguiente objetivo y funciones (Dirección General de Desarrollo Humano y Organización de la SEMARNAT, 2005):

**Objetivo:** Coordinar los procesos para el ingreso de personal a puestos vacantes en la SEMARNAT con el perfil compatible, valores y ética de servicio a través de evaluaciones objetivas y transparentes basándose en la igualdad de oportunidades, acceso por méritos e imparcialidad.

**Funciones:**

1. Operar las normas, políticas y procedimientos en materia de ingreso del capital humano en oficinas centrales y delegaciones en los estados.

2. Coordinar la operación del Subsistema de Ingreso de los puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera en oficinas centrales y delegaciones en los estados, de acuerdo a las disposiciones legales establecidas.
  3. Coordinar la operación del proceso de ingreso de personal a puestos de gabinete de apoyo, libre designación y personal operativo de confianza de acuerdo a la normatividad establecida para tal fin.
  4. Diseñar e instrumentar estrategias para la aplicación de proyectos especiales de evaluación del talento humano en la Secretaría.
  5. Actualizar las técnicas, metodologías e instrumentos de evaluación del talento humano que se aplican para el ingreso de personal.
  6. Actualizar los perfiles psicométricos, capacidades, así como criterios de evaluación y selección del capital humano de acuerdo a los perfiles de puesto establecidos.
  7. Realizar las funciones inherentes al puesto conforme a la normatividad vigente.
  8. Las demás que específicamente le encomiende su jefe inmediato superior.
- (Dirección General de Desarrollo Humano y Organización de la SEMARNAT, 2005)

### **Descripción general sobre la instrumentación y desarrollo del Subsistema de Ingreso en la SEMARNAT.**

Derivado de la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en abril del 2003, y en cumplimiento a lo dispuesto en su Reglamento que entró en vigor el 5 de abril, la SEMARNAT se apegó al artículo 2º transitorio del Reglamento a fin de establecer los mecanismos y procedimientos a utilizar para ocupar el puesto vacante de Especialista Técnico en Selección. Este proceso inició el 7 de mayo del 2004 con la Sesión del Comité de Selección de la SEMARNAT, en la que se autorizó la publicación de la vacante, concluyendo el 7 de junio con la decisión final del mencionado Comité sobre el candidato seleccionado para ocupar la vacante. Es importante mencionar que la SEMARNAT es la primera dependencia de la Administración Pública Federal que aplicó los procesos de reclutamiento y selección alineados a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento

(Subdirección de Ingreso de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2004)

Posterior a esto y en apego al “Acuerdo que tiene por objeto establecer los lineamientos que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada y sus órganos desconcentrados en la operación del Subsistema de Ingreso; así como en la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección” emitido el 4 de junio del 2004 por la Secretaría de la Función Pública, la operación de los procesos del Subsistema de Ingreso alineados a la mencionada disposición, se inicia con la publicación de la primer convocatoria en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 3 de noviembre de 2004 para someter a concurso a 2 puestos vacantes. A partir de la instrumentación del Subsistema de Ingreso en 2004 a febrero de 2007 se ocuparon los puestos vacantes a través de concursos obteniéndose los siguientes resultados:

**Cuadro 1.1 Resumen de actividad del Subsistema de Ingreso SEMARNAT (2004-2007)**

<b>Acciones Realizadas</b>	<b>Estadísticas</b>
Convocatorias difundidas	30
Puestos vacantes convocados	248
Puestos vacantes ocupados a través de concursos	148
Puestos vacantes en proceso de concurso	36
Concursos desiertos	63

*Fuente: Obtenido de Escalona Alma, 2007, Informe Entrega-Recepción de la Subdirección de Ingreso de la SEMARNAT; México, D.F.*

## **1.2 La Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal (CJEF).**

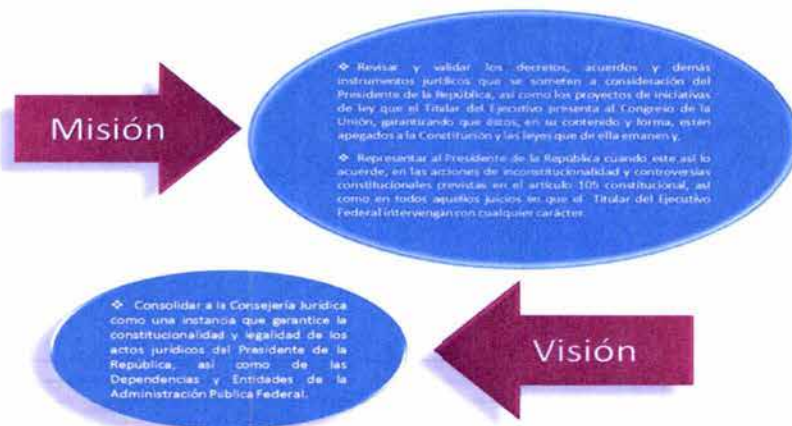
La Consejería Jurídica tiene sus antecedentes en la Consejería Legal del Gobierno adscrita al Ministerio de Justicia desde la independencia y hasta 1917, posteriormente, se creó la Secretaría de Justicia.

Con la Constitución Política aprobada en 1917, la figura del Consejero Jurídico del Gobierno Federal surge como una atribución del Procurador General de la República y es hasta el año de 1994, específicamente el 31 de diciembre que se publica en el Diario Oficial de la Federación una Reforma Constitucional al Artículo 102 apartado A en donde se establece que la función del Consejero Jurídico del Gobierno estará a cargo del Ejecutivo Federal por lo que la función es desempeñada por la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la Presidencia de la República.

Posteriormente, en 1996, se presenta una iniciativa de reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, misma que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de mayo de 1996, con la cual se crea la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, como una dependencia de la Administración Pública Federal Centralizada, con nivel de Secretaría de Estado. (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2009)

Actualmente la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal (CJEF) dirige sus esfuerzos de acuerdo a lo siguiente:

**Figura 1.3 Misión y Visión de la CJEF**

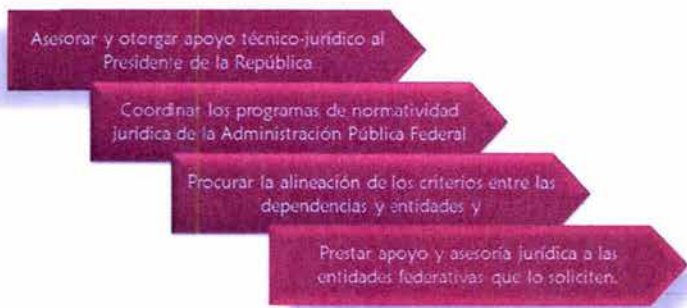


Fuente: (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2009)



Para lograr lo anterior, la Consejería Jurídica se plantea los siguientes objetivos estratégicos (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2007)

**Figura 1.4 Objetivos Estratégicos de la CJEF**



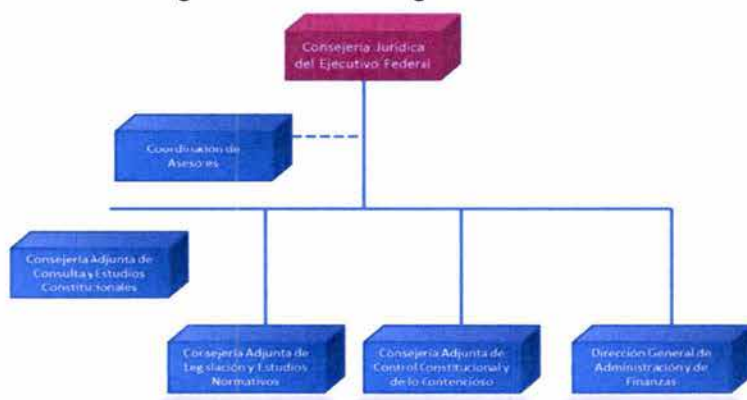
Fuente: (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2007)

De acuerdo al Reglamento Interior publicado el 15 de mayo de 2009 (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2009), la Consejería Jurídica cuenta con 5 unidades administrativas para cumplir con las facultades asignadas en el artículo 43 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

- I. Consejería Adjunta de Consulta y Estudios Constitucionales;
- II. Consejería Adjunta de Legislación y Estudios Normativos;
- III. Consejería Adjunta de Control Constitucional y de lo Contencioso;
- IV. Coordinación de Asesores, y
- V. Dirección General de Administración y de Finanzas.

De esta forma su Estructura Orgánica es la siguiente (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2009) :

**Figura 1.5 Estructura Orgánica de la CJEF**

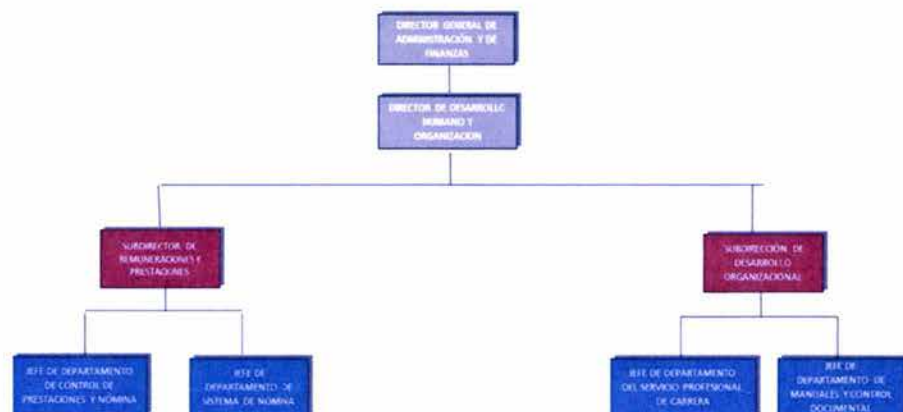


*Fuente:* (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2009)

En total, los puestos registrados en el catálogo ascienden a 149, de los cuales 48 se encuentran sujetos al Sistema de Servicio Profesional de Carrera. (Secretaría de la Función Pública, 2010).

Asimismo, y conforme al Reglamento Interior en el artículo 16 fracción XXI, el área responsable de establecer las políticas para la administración del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, así como vigilar su cumplimiento conforme a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, es la Dirección General de Administración y de Finanzas a través de la Dirección de Desarrollo Humano y de la Subdirección de Desarrollo Organizacional, siendo la Jefatura de Departamento del Servicio Profesional de Carrera la encargada de los procesos de reclutamiento y selección en el marco de la Ley antes mencionada, cuya misión y funciones son las siguientes (Dirección de Desarrollo Humano y Organización, 2009):

**Figura 1.6 Estructura de la Dirección de Desarrollo Humano y Organización**



*Fuente:* (Dirección General de Administración y de Finanzas, 2009)

**Misión:** Consolidar la implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, a fin de lograr la profesionalización y desarrollo del capital humano con base en los principios rectores del mismo y contribuir al cumplimiento a los objetivos institucionales. (Dirección de Desarrollo Humano y Organización, 2009)

**Funciones:**

1. Calcular las necesidades cuantitativas de personal de la CJEF, considerando los efectos de los cambios en las estructuras organizacionales, con el fin de que se tenga el número de servidores públicos de carrera adecuado para el buen funcionamiento de la misma.
2. Coordinar la integración de la Descripción y Perfil de los puestos de la CJEF y registrarla ante la SFP.
3. Valorar las descripciones de puestos vigentes de la CJEF, con el objeto de establecer los niveles tabulares acordes al presupuesto.

4. Elaborar los escenarios futuros de la CJEF para determinar las necesidades de formación que requerirá la misma, con el fin de cubrir los perfiles necesarios.
5. Elaborar reportes de plazas, puestos y formato de datos del Registro Único de Servidores Públicos (RUSP) cada mes con los datos de los servidores públicos para ser enviados a la SFP durante los primeros cinco días del mes y actualizar con esto su padrón de Recursos Humanos.
6. Elaborar y registrar el "Nuevo formato de datos RUSP-Puestos" cada mes con los datos de los servidores públicos para ser enviados a la SFP y actualizar el padrón de Recursos Humanos.
7. Coordinar el registro de los datos de cada servidor público en el sistema de RUSP y vigilar su constante actualización.
8. Realizar la validación de los datos registrados en el RUSP y del expediente de cada servidor público para emitir la Hoja RUSP de los servidores públicos.
9. Formular las políticas, procedimientos, metodologías e instrumentos para la operación de los procesos de reclutamiento y selección de acuerdo a las disposiciones establecidas para tal efecto.
10. Coordinar la integración de la documentación necesaria para convocar los puestos vacantes de las unidades administrativas de la Consejería Jurídica.
11. Someter a aprobación del Comité Técnico de Selección la propuesta de Convocatoria Pública y abierta para concursar los puestos vacantes de la Consejería.
12. Aplicar las etapas de los procesos de reclutamiento y selección establecidas en la LSPC y su Reglamento.
13. Coordinar el desarrollo de las Entrevistas de Comité y decisión final para la ocupación de los puestos vacantes de la Consejería.
14. Gestionar las ocupaciones temporales de puestos vacantes en término de Art. 34 conforme a la normatividad establecida para tal efecto.



15. Formular las políticas, lineamientos, metodologías e instrumentos para la profesionalización del personal de la Secretaría en materia de capacitación, certificación, evaluación de desempeño y desarrollo profesional.
16. Integrar y coordinar la ejecución del Programa Anual de Capacitación en función de las necesidades de las unidades administrativas de la Consejería.
17. Instrumentar las acciones necesarias para la certificación de capacidades de los servidores públicos de carrera de la Consejería.
18. Coordinar el diseño de los planes individuales de carrera de los servidores públicos de acuerdo a las trayectorias de ascenso y promoción en la CJEF y coordinar las acciones de desarrollo establecidas en los planes.
19. Implementar la estrategia para la aplicación de las Evaluaciones de Desempeño del personal de mando y operativo adscrito a las unidades administrativas de la Consejería Jurídica.
20. Elaborar el Plan Operativo Anual-MideSPC de la CJEF conforme a los lineamientos establecidos por la SFP.
21. Registrar cada mes los avances de los 7 Subsistemas de la LSPC, para reportar las acciones realizadas en la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.
22. Diseñar e implementar mecanismos de control de la información de los Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera que permitan medir los avances y resultados obtenidos en la implementación del SPC.

### **Descripción general sobre la instrumentación y desarrollo del Subsistema de Ingreso en la CJEF.**

La operación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la CJEF inicia a partir del 1ero de enero del 2006 debido al Acuerdo con la Secretaría de la Función Pública de instrumentar en forma gradual el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la dependencia (Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, 2005) por lo cual durante 2004 y 2005 no se operó el Servicio Profesional de Carrera.

De esta forma, y en apego a las disposiciones legales y normativas vigentes en el 2006, los procesos para el ingreso de personal se inician con la publicación en el Diario Oficial de la Federación de convocatorias para cubrir puestos vacantes obteniendo los siguientes resultados (Secretaría de la Función Pública, 2010):

**Cuadro 1.2 Resumen de actividad del Subsistema de Ingreso CJEF  
(2006-2007)**

Acciones Realizadas	Estadísticas
Convocatorias difundidas	8
Puestos vacantes convocados	12
Puestos vacantes ocupados a través de concursos	3
Concursos desiertos	2
Concursos cancelados debido al inicio del proceso de reestructuración realizado en el período de marzo 2008 a mayo 2009.	7

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Sistema informático Rhnet-Operación e información el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera.*

En septiembre del 2007, la Secretaría de la Función Pública emite en el Diario Oficial de la Federación una nueva versión del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera en el que se establecen modificaciones de fondo a la operación de los Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera.

Durante 2008 la Consejería Jurídica se somete a un proceso de reestructuración que concluye en mayo del 2009 con el registro de la nueva estructura orgánica ante la Secretaría de la Función Pública, situación que detiene la ocupación de puestos vacantes a través de concursos. Asimismo, en los años 2008 y 2009 se emprenden acciones para alinear la operación del Servicio Profesional de Carrera al nuevo Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, entre las cuales se encuentra la emisión del Manual para la Operación del Subsistema de Ingreso de la CJEF iniciándose en diciembre de 2009 la publicación de convocatorias para concursar puestos vacantes (Secretaría de la Función Pública, 2010):

**Cuadro 1.3 Resumen de actividad del Subsistema de Ingreso CJEF  
(2009-2010)**

<b>Acciones Realizadas</b>	<b>Estadísticas</b>
Convocatorias difundidas	3
Puestos vacantes convocados	10
Puestos vacantes ocupados a través de concursos	10
Concursos desiertos	0

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información Sistema informático Rhnet-Operación e información el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera.*

## **CAPITULO 2**

### **EL SERVICIO DE CARRERA COMO UN MODELO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

- 2.1 Antecedentes de los servicios de carrera
- 2.2 Conceptualización del servicio de carrera.
- 2.3 Experiencias en países desarrollados: Francia, España, Gran Bretaña y Estados Unidos.
- 2.4 Experiencias en América Latina: Chile, Brasil, Costa Rica y Argentina

#### **2. El Servicio de Carrera como un modelo de la gestión de recursos humanos.**

A través de los años se ha demostrado que existe una gran correlación entre las capacidades de un estado y el desarrollo de los países. Un estado bien preparado y capaz de responder adecuadamente a los retos actuales y brindar respuestas apropiadas a los complejos problemas que se nos presentan hoy en día, tiene como componente fundamental un grupo de gente capaz y bien preparada. (Mejía, 2004). De esta forma, a nivel mundial se han implementado sistemas que permitan incorporar y desarrollar servidores públicos competentes, altamente calificados con la mejor actitud y aptitud para ejercer en la función pública.

En este sentido, este capítulo describe la evolución de los sistemas de gestión de recursos humanos en la administración pública, su concepto y desarrollo en diferentes países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) así como en América Latina.

#### **2.1 Antecedentes de los servicios de carrera.**

De acuerdo a Muñoz Aravena (2008), en su artículo "Cuando el mérito acentúa la desigualdad", desde tiempos remotos distintas administraciones públicas han utilizado el mérito como criterio para el acceso al servicio público, como lo



sucedido en la administración china de hace más de mil años, en el siglo VII, época en la que los funcionarios del servicio imperial eran elegidos con una estricta aplicación de exámenes para garantizar al mejor candidato de entre aquellos que calificaban, según requerimientos previamente definidos.

Los sistemas contemporáneos del servicio de carrera tienen su origen en la instauración de los regímenes constitucionales de Europa y América desde finales del siglo XVIII. El empleado público deja de ser un servidor personal de la Corona para convertirse en funcionario del Estado, ente impersonal regido por las leyes. (De Luna, 2008). Es en esta época, cuando la administración Prusiana en 1713, bajo una monarquía absoluta y con una necesidad de controlar la burocracia, empieza a aplicar los principios de selección basados en el mérito, de igual acceso a todos los empleados y carrera organizada. Con Federico Guillermo I gobernando, se estableció como exigencia una formación académica para el ingreso a un cargo público. Luego haría extensiva la realización de exámenes para la selección del mejor candidato. (Muñoz, 2008)

Francia y su revolución, que se inicia en 1789, plasmaron este tema en su declaración de "Derechos del Hombre y el Ciudadano", que establece que la forma de progresar de los ciudadanos estaría íntimamente relacionada en la demostración de sus talentos y propio esfuerzo, marginando con ello otros criterios como sexo, raza, edad, etc. (Muñoz, 2008) con lo que se combinan los dos pilares sobre los que se fundamentó la identidad del Servicio Civil: la igualdad y el mérito. (De Luna, 2008).

El primer país que adopta un estatuto general de la función pública es España, en 1852. (De Luna, 2008)

En 1853, Inglaterra realiza una encuesta sobre la función pública, en donde los resultados se pronunciaron por la implantación de un sistema de concurso abierto

que ya se aplicaba en el reclutamiento cuando ocupaban los ingleses la India. (De Luna, 2008). En 1855, una *Order in Council* da origen a una comisión encargada de evaluar a los candidatos según su idoneidad para un cargo, con lo que aplasta el sistema de botín, en el que el partido ganador de la presidencia obtiene los cargos más relevantes de la estructura del gobierno con el fin de otorgárselos a sus afiliados como pago por favores recibidos o futuros, al desarrollar procesos selectivos basados en el principio de mérito. (Muñoz, 2008).

Como lo menciona De Luna Loyola (2008) en su libro, "Capital Humano, Gestión por competencias laborales en la Administración Pública", otros hechos que han marcado el inicio del servicio de carrera en diferentes países son:

- En Estados Unidos, *La Pendleton Act* de 1883 supone la abolición del sistema de despojos o botín política e implica el nacimiento del servicio civil en ese país.
- Italia, tras el precedente de una ley en 1853 que establece una carrera administrativa, elabora su Primer Texto Único en 1908.
- Holanda lo hace en 1929.
- Bélgica, en 1937 se inspira en el modelo británico para instrumentar el servicio de carrera.

## **2.2 Conceptualización del Servicio de Carrera.**

Concebido como un sistema integral de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas, el servicio de carrera en sus distintas connotaciones civil, profesional o público emerge como una reacción de los gobiernos a la crisis de la administración pública originada por la movilidad política, la corrupción y la falta de profesionalismo de los servidores públicos.

De esta forma, el servicio de carrera surge como una respuesta a:

- La demanda de personal altamente calificado con una arraigada cultura de servicio para afrontar los retos que asume la función pública.
- La exigencia de la ciudadanía de contar con gobiernos democráticos y transparentes.
- El profundo desprestigio de los funcionarios públicos debido a casos de corrupción, abuso de funciones e impunidad en el ejercicio de sus funciones.

Para resolver estos problemas, el servicio de carrera se propuso con el objetivo de generar una administración pública eficiente, orientada al servicio, basada en el mérito, defensora del interés público y con memoria institucional. Esto se logra mediante un sistema que regula el ingreso gracias a una rigurosa selección; que promueva la capacitación y evaluaciones satisfactorias de desempeño y que se relegue del cargo con base en evaluaciones de desempeño insatisfactorias. (Moctezuma, 1999)

Partiendo de lo anterior, a continuación se presentan las definiciones del Servicio Civil, Profesional o Público de Carrera de algunas organizaciones y especialistas en la materia:

El Banco Interamericano de Desarrollo define al Servicio Civil de Carrera como:

*Sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada. Dicho sistema incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales.* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, p.4)

Para la Organización de las Naciones Unidas el Servicio Civil de Carrera es:

*El cuerpo no político permanente de funcionarios que forma la espina dorsal de la administración pública. Los elementos básicos son una ley básica de administración de personal del servicio civil y un organismo responsable de su aplicación. (Quiroga, 2010, p.63) y (Cervantes, 1998, p.63)*

Francisco Longo conceptualiza el Servicio Civil como:

*Un Sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existentes en una realidad nacional determinada. Incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común con la finalidad de garantizar administraciones públicas profesionales. (Longo F. 2., 2003, p. 2)*

Oscar Oszlak describe al Sistema de Servicio Civil como:

*Un conjunto de reglas jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad. (Oszlak, 2001, p.2 )*

Mauricio Merino explica que el Servicio Profesional de Carrera:

*Consiste en el establecimiento de un sistema de reclutamiento y ascenso basado en la calificación de los méritos del individuo. Su principio fundamental es la idoneidad del candidato a ocupar el puesto, de acuerdo con los requisitos previamente trazados como indispensables para cada unidad de trabajo en particular. (Secretaría de la Función Pública, 2005 ,p.6)*



Como se observa, los aspectos comunes en las definiciones son los instrumentos jurídicos como pueden ser ley, arreglos institucionales, normas o reglas jurídicas y contar con servidores públicos profesionales, eficientes y con aptitudes para el desempeño de las funciones; sin embargo, no especifican el fin último del servicio de carrera que es la contribución al desarrollo de la gestión pública y satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Partiendo de lo anterior, la definición mencionada que se apega a lo que la gestión de recursos humanos en la administración pública debe ser, es la expuesta por Gutiérrez Zepeda (2007) en la Tesis "La problemática jurídica del ingreso, permanencia y separación de los servidores públicos a través del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal centralizada":

*"El servicio civil o servicio profesional de carrera es un sistema conformado por un conjunto de normas legales y de organismos estatales que se encargan de su aplicación, cuya finalidad es dotar a la administración pública federal de un cuerpo de servidores públicos profesionales y debidamente capacitados para desempeñar eficazmente los cargos que les son encomendados, para de esta manera cumplir con las expectativas ciudadanas, los intereses laborales del trabajador y contribuir al desarrollo de las estructuras gubernamentales."* (p.27).

Es importante resaltar que para hacer más eficiente la gestión de las administraciones públicas, debe contar con un servicio civil de carrera acorde a las particularidades y necesidades de las entidades gubernamentales y sobretodo de la sociedad, y que su correcta implantación repercutirá en beneficio de la propia ciudadanía, del aparato gubernamental y de los propios servidores públicos (De Luna, 2008) y (Gutiérrez, 2007):

Bajo este orden de ideas, De Luna (2008) en su Libro "Capital Humano, Gestión por competencias laborales en la administración pública" y Gutiérrez, S. en su "Tesis de Licenciatura en Derecho: La problemática jurídica del ingreso,

permanencia y separación de los servidores públicos a través del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal centralizada" (2007) hacen referencia a los beneficios que brinda la aplicación de un servicio de carrera, los cuales pueden resumirse de la siguiente forma:

Para la ciudadanía:

- ✓ Atención y trato diligente, atento, honrado y eficiente en la prestación del servicio.
- ✓ Información oportuna sobre los trámites que desea realizar.
- ✓ Gestiones simplificadas y ágiles, que signifiquen ahorro en tiempo.
- ✓ Bienes o servicios de calidad y al más bajo costo posible.
- ✓ Posibilidad de acceder a los empleos públicos a través de procesos transparentes de selección

Para las entidades gubernamentales:

- ✓ Profesionalizar y mejorar los servicios y gestiones estatales.
- ✓ Dignificar la función pública y hacerla el medio de conducción hacia el cumplimiento de los fines gubernamentales.
- ✓ Constituir un régimen de servidores públicos, que garantice que los cambios políticos no mermen ni afecten la buena marcha de los servicios gubernamentales que se proporcionen a la sociedad.
- ✓ Garantizar que se cuente con los mejores elementos al servicio del Estado, con la finalidad de recobrar la confianza de los gobernados en las instituciones públicas.
- ✓ Luchar contra la corrupción además de dar continuidad a los planes y programas en favor de la ciudadanía y preservar la memoria institucional

Finalmente, las aportaciones para los servidores públicos serán en torno a:

- ✓ Mecanismos de selección de candidatos para ingresar a la administración pública federal y ascender, con base en el mérito, capacidades y aptitudes de los aspirantes.

- ✓ Asignación de salarios acorde con la responsabilidad del puesto.
- ✓ Esquemas de reconocimientos e incentivos al buen desempeño, productividad y mérito.
- ✓ Programas de capacitación para la preparación, especialización y superación profesional del servidor público.
- ✓ Normas laborales que garanticen la estabilidad en el empleo del funcionario público, no obstante, los cambios políticos que se puedan presentar, siempre y cuando acredite que es apto para el cargo que desempeña.
- ✓ Orientar la actuación del servidor público al cumplimiento de metas y logro de resultados lo que impacta positivamente en los resultados institucionales.
- ✓ Cumple con las aspiraciones legítimas de los seres humanos de mejorar su situación personal y económica.

Asimismo, es un sistema que defiende los valores de lealtad, imparcialidad, profesionalismo, eficiencia, responsabilidad, equidad, honestidad y legalidad. (De Luna, 2008)

Una vez definido el servicio de carrera y partiendo de que es un sistema integral de gestión de recursos humanos, es indispensable describir los subsistemas que lo forman, para lo cual se tomará como referencia el modelo presentado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) en el Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina:

**Figura 2.1 Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos**



En la figura anterior se presentan los siete subsistemas que integran el modelo de Gestión de Recursos Humanos:

- Planificación constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos y permite anticipar la definición de políticas coherentes en el resto de los subsistemas.
- Organización del Trabajo que define y concreta los contenidos de las tareas y las características requeridas en los ocupantes.
- Gestión del Empleo que comprende el ingreso, movimientos y separación de las personas.
- Gestión del Rendimiento que planifica, estimula y evalúa la aportación de las personas a la institución
- Gestión de la Compensación, que considera los estímulos y recompensas ya sea monetaria o en especie
- Gestión del Desarrollo, que cuida el crecimiento individual y colectivo a través de planes de carrera, capacitación, certificación y promoción de las personas.



- Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, que se relaciona a su vez con todos los subsistemas e incluye la satisfacción laboral de las personas. relación con la institución y normas de conducta en la institución.

Aunado a lo anterior, en función de sus particularidades y necesidades, cada país tiene un servicio de carrera propio en el que se refleja su historia, civilización, tradiciones, estructura política, social y económica. No obstante, los servicios de carrera se han clasificado en tres modelos en los que se ubican los diferentes sistemas desarrollados en cada país:

**Cuadro 2.1 Modelos de Servicios de Carrera**

MODELO	CARACTERÍSTICAS	PAISES
Modelo de estructura pública abierta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se realiza un inventario y descripción de los puestos necesarios en la administración pública.</li><li>• El reclutamiento y selección son con base en los requerimientos del puesto y la especialización.</li><li>• La persona es titular del puesto, si éste se elimina o se modifica y la persona es afectada, no entra en una carrera con derechos, prestaciones, ascensos y retiro.</li><li>• No implica esfuerzos de formación de los servidores públicos por parte de la Administración Pública.</li></ul>	Estados Unidos, Finlandia, Holanda, y Suecia
Modelo de estructura pública cerrada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de Estatutos o Leyes particulares.</li><li>• Carrera administrativa, la cual basa el ingreso en la promesa de que el servidor público ocupe una serie de puestos organizados y jerarquizados, sin embargo, existen límites de ascenso y promoción.</li><li>• Existe la necesidad de una formación más general que especializada.</li><li>• El servidor público tiene derecho a la estabilidad en su empleo.</li><li>• Diseña una arquitectura que se fundamenta en los cuerpos que vienen a ser colectivos profesionales con rasgos básicos comunes (como la titulación o la especialidad, por ejemplo), dentro de los cuales se establecen categorías que marcan una escala interna y fijan los criterios de carrera profesional.</li></ul>	Alemania, Bélgica, Francia, Grecia, Portugal, Chile, y Japón

Modelo de estructura pública mixta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Combina el sistema de carrera (cuerpos o categorías) con el sistema de puestos de trabajo. En el que además de privilegiar la carrera; cualquier persona puede ocupar un puesto sin necesidad de partir de la escala o categoría más baja</li></ul>	Inglaterra, y España
------------------------------------	---	----------------------

Fuente: ( Procuraduría General de la República, 2010) y (Quiroga, 2010)

La experiencia internacional señala que los servicios civiles de carrera de cualquier país del mundo, no cubren en su totalidad a todo el personal de la Administración Pública. Países como Estados Unidos, Inglaterra y Francia, que tienen la mayor tradición en esta materia, en sus administraciones prevalecen al mismo tiempo cuatro sistemas de personal como la designación política o los nombramientos políticos (para puestos superiores) y la negociación sindical; el propio servicio civil y para el caso de los Estados Unidos se agregaría el de la acción afirmativa que contempla espacios destinados a personal discapacitados, por género, por raza, entre otros. ( Procuraduría General de la República, 2010)

Asimismo, es importante señalar que en todos los países en los que se aplican los servicios de carrera, se han modificado para adecuarlos a las necesidades actuales pero en ninguno lo han cancelado o suspendido. (De Luna, 2008)

### 2.3 Experiencias en países desarrollados: Francia, España, Gran Bretaña y Estados Unidos.

Los servicios profesionales de carrera, creados a finales del siglo XIX y principios del siglo XX en un número importante de países desarrollados, han experimentado importantes procesos de reforma a lo largo de los últimos 20 años. En la mayor parte de los países, los sistemas tradicionales de tipo burocrático han cedido el paso a sistemas de servicio de carrera más flexibles y descentralizados, evaluados a partir de los resultados de su gestión. (De Luna, 2008)

A continuación se describirán los antecedentes y procesos de ingreso de los países más representativos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):

### **Inglaterra.**

Inglaterra es el primer país, donde se desarrolla un programa sistemático de Servicio Civil de Carrera. Hacia mediados del siglo XIX, en 1853, se inicia este proyecto, con las reformas de Mac Aulay, para ingresar en el '*Indian Service*', consistente en la realización de exámenes de carácter universitario.

En 1855 se dio el primer gran paso al crear la Comisión del Servicio Civil, con el fin de supervisar los exámenes de ingreso establecidos por los departamentos para ciertos empleos, así como efectuar los procesos de reclutamiento de funcionarios.

En el año de 1886, la Comisión presentó un informe que sirvió de base para la organización del Servicio Civil, que permaneció casi sin cambios hasta la Segunda Guerra Mundial; sin embargo, es conveniente señalar, que en 1929 la Comisión estableció que la base del Servicio Civil, es el grupo administrativo compuesto por tres clases: la Clerical, la Ejecutiva y la Administrativa, cada una dividida en categorías

La Comisión de Servicio Civil existió en Gran Bretaña hasta 1968, año en que se convirtió en el Departamento del Servicio Civil. Durante este período, este sistema fue revisado periódicamente a fin de buscar su perfeccionamiento para lo cual se creó un Comité que examinará la estructura, el reclutamiento, la gestión y la capacitación del personal del servicio civil con el propósito de calificarlos y en base a ello formular propuestas y recomendaciones para su mejoramiento, dando como resultado el *Informe Fulton*. Entre las propuestas implementadas destacan la creación del Grupo de Estudios de Política Central y la creación de la *Policy Unit* para asesorar al Gobierno Británico y evitar que las políticas fueran determinadas

bajo intereses de funcionarios. Asimismo, se crea el Instituto Superior de la Función Pública con el objetivo de formar funcionarios y perfeccionar las técnicas de dirección.

Posteriormente, en 1979, con la llegada de Margaret Thatcher al poder, se formulan diversas críticas al sistema por el gran número de funcionarios, la falta de autonomía y la situación privilegiada de la función pública. Surge, entonces, el programa *Next Steps* con la idea de reorientar la función pública británica con el que se establecen las Agencias Autónomas para dar una respuesta más oportuna a los requerimientos del personal público.

En 1991 la administración de recursos humanos se descentraliza a la Unidad de Eficiencia (*Cabinet Office*) para dar mayor autonomía al servicio público.

(Moctezuma, 1999) y (Cervantes, 1998)

#### **Descripción del proceso de reclutamiento y selección:**

El Servicio Civil Británico se encuentra regulado por el Código de Servicio Civil el cual establece los lineamientos aplicables a todas las dependencias, quienes determinan la forma o los detalles a aplicar.

El servicio público británico está dividido en dos grandes grupos:

- *Senior Civil Service*: Comprende los niveles más altos del servicio específicamente los siete primeros grados.
- *Civil Service*: lo integran los demás grados del catálogo.

Para los puestos del *Senior Civil Service*, la encargada del reclutamiento es la Comisión del Servicio Civil quien decide si el puesto se somete a competencia abierta o aprueba, en casos justificados, el nombramiento de un servidor público sin someterse al proceso de concurso. En el caso del grupo de *Civil Service*, las dependencias tienen la autonomía para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, promoción y manejo del recurso humano en general.



El proceso de reclutamiento y selección del Servicio Civil Británico se rige bajo los principios de la igualdad y el mérito para lo cual la Comisión del Servicio Civil supervisa que se cumplan. Para lograrlo el Código de Servicio Civil establece que el proceso de ingreso en todas las dependencias debe llevarse a cabo a través de convocatorias abiertas y aplicación de evaluaciones.

A continuación se especificará el proceso de reclutamiento y selección que se aplica para el ingreso al Servicio Civil.

Como primer punto, los candidatos a ingresar deben cumplir con los siguientes requisitos generales:

- Ciudadanía: Se requiere la condición de ser ciudadano británico nacional.
- Edad: Se fija entre un máximo y un mínimo, de acuerdo a las distintas clases de funcionarios públicos, dependiendo también del nivel de responsabilidad.
- Buena salud: Antes y después de aprobados los exámenes de ingreso, se comprueba el estado de salud a través del correspondiente examen médico.
- Buena conducta: Se acredita con certificaciones positivas y negativas de la policía, mismas que son comprobadas por la Comisión del Servicio Civil.

El reclutamiento de personal se realiza por convocatorias abiertas en las que se especifican los requisitos a cubrir. El requisito académico va de acuerdo con el nivel del puesto que se concursa. Cualquier persona puede participar para cualquier grado de la estructura, sin importar si ocupa el puesto inmediato inferior a la vacante.

El proceso de selección consiste en las siguientes etapas (Moctezuma, 1999):

- I. Evaluaciones para medir el sentido común, análisis de información estadística, habilidad numérica, de precisión y comprensión.



- II. Solución de un caso simulado en el que se le presenta al candidato un expediente y debe proponer una alternativa de solución a través de la redacción de una carta diplomática. Posteriormente, se debe someter a un examen oral con un grupo que simula un comité.
- III. Entrevista con los miembros del equipo encargado del proceso de selección.
- IV. Entrevista con el Consejo de Selección Final integrado por tres personas quienes conversan con el candidato individualmente. Los resultados en esta etapa son decisivos y es en la que se emite el fallo sobre la ocupación del puesto.

#### **Francia.**

Primer país europeo en el que se estableció el principio de mérito en la "Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano" de 1789, en su artículo VI, el cual establece el derecho de admisión a los empleos públicos para todos los ciudadanos, de acuerdo a sus capacidades y talentos. Bajo este supuesto se aplica la igualdad de género para el ingreso a la administración pública y se evita la discriminación por razones de tipo religioso, político y ético. (Gutiérrez, 2007)

Durante los siglos XVI y XVII, sólo se podía acceder a los cargos públicos franceses por herencia o compra directa de ellos; posteriormente, durante el gobierno de Napoleón, se creó una clase burocrática rodeada de prestigio a quien se le confieren serias garantías. (Gutiérrez, 2007)

En el año de 1945, derivado del movimiento de reforma y renovación del Estado, mediante una ordenanza del gobierno, se funda la Escuela Nacional de Administración y se establecen dos cuerpos de funcionarios:

- Secretarios de la administración y
- Técnicos de los servicios administrativos.

En este mismo año se crea la Dirección de la Administración Pública y de la Función Pública, quien se encarga de vigilar la aplicación del estatuto y definir las reglas generales de reclutamiento, los principios de clasificación de funcionarios y el perfeccionamiento de los métodos de trabajo.

En 1946, entra en vigor el Primer Estatuto General de Funcionarios y sus reglamentos de aplicación, con lo que se fomentó la innovación en la función pública por medio del Consejo Superior de la Función Pública.

En 1959 se modifica el Estatuto General de Funcionarios y se elaboran otros seis reglamentos de administración pública:

- I. Consejo Superior de la Función Pública
- II. Las Comisiones Administrativas y los Comités Técnicos Paritarios
- III. La Calificación y el Ascenso
- IV. Las Situaciones y la Cesación de Funciones
- V. La Aptitud Psíquica para la Admisión a los Empleos
- VI. Los Comités Médicos y Licencias y el Procedimiento Disciplinario

En 1962 se realizaron reformas al mencionado Estatuto relativos a la planificación de reclutamiento, movilidad y jornadas de trabajo. Finalmente, con las reformas realizadas al mismo Estatuto en 1984, se pretendió descentralizar la función pública; apoyar el desarrollo de la carrera del servidor público, regular normas que posibilitaran su movilidad y aumentar la calidad y eficacia de los servicios que presta el estado; así como actualizar la normatividad de la materia. Este ordenamiento delimitó ámbitos de competencia, garantizó objetividad e igualdad en cuanto a criterios para ingresar a la administración pública federal. Asimismo introdujo innovaciones importantes en materia de servicio civil de carrera, las cuales consistieron en: crear oficinas encargadas de organizar el reclutamiento. el ascenso y el otorgamiento de vacantes; aplicar derechos sindicales. permitió la

movilidad de los servidores públicos para realizar las funciones públicas estatales y territoriales. Previó a que los reclutamientos se efectuarán mediante concursos de oposición, asimismo pugnó por que el destino laboral de los servidores públicos se rigiera por sus méritos. (Rojano, 2000).

### **Descripción del proceso de ingreso.**

El servicio civil francés se aplica a 3 niveles: Central, Municipal y Ministerio de Salud a los que les aplican los principios meritocráticos: La igualdad de oportunidades y el acceso al servicio por medio de concursos. (Moctezuma, 1999). Estos se derivan de un mandato constitucional y que forma parte de la Declaración Universal de Derechos del Hombre promulgada en el año de 1789, que en su artículo sexto señala: "*Todos los ciudadanos son igualmente admisibles a todos los empleos públicos sin otra distinción que sus propias capacidades y talentos*". (Rojano, 2000, p.86)

Estos principios fundamentales rigen las reglas de ingreso al servicio civil de carrera ya que establecen (Rojano, 2000) y (Moctezuma, 1999) :

- a) La evaluación de los aspirantes a ingresar a la administración pública, de ninguna manera deberá basarse en cuestiones subjetivas tales como el culto al que pertenezcan o sus convicciones religiosas;
- b) No se negará el ingreso a la función pública a ningún individuo por cuestiones inherentes a sus conveniencias sindicales u opiniones políticas;
- c) Deberá darse igualdad de oportunidades y de trato a los candidatos, independientemente de su sexo.
- d) A nadie se le negará la posibilidad de ingresar a la administración pública por su raza.

No obstante, existe la posibilidad de que el gobierno francés nombre, con cierta discrecionalidad, a funcionarios superiores, a los que se les exige lealtad para quien los designó.

El reclutamiento se lleva a cabo a través de las siguientes modalidades:

- a) Elección discrecional por la autoridad administrativa;
- b) Cooptación: elegir a una persona como miembro de un cuerpo mediante votos de los asociados.
- c) Nombramiento por presentación;
- d) Nombramiento según instrucción académica; y
- e) Concursos de oposición.

El reclutamiento puede combinar algunas de las formas antes mencionadas, sin embargo, consideran que la mejor forma de reclutamiento es aquel que garantiza la democracia del proceso en sí y que se funda en el mérito profesional.

El concurso de oposición puede realizarse de dos formas (Rojano, 2000):

- Externo en el que participan personas ajenas al servicio, siempre y cuando cubran ciertos requisitos de titulación.
- Interno dirigido únicamente a los servidores públicos en servicio activo.

Los concursos de oposición son organizados y publicados por las autoridades del servicio civil de carrera. (Rojano, 2000)

Una vez reclutados, los candidatos se someten a un examen y dependiendo de la calificación que obtengan, se les asigna al ministerio correspondiente. Entre más alta sea la calificación ingresan al ministerio de mayor demanda. Los exámenes son diseñados conjuntamente entre el cuerpo o grupo de funcionarios con una misma función o rama: cuerpo de abogados, cuerpo de contadores. También pueden ser elaborados por un ministerio y por el Ministerio de Función Pública, el cual es parte integrante de la Dirección General de Administración y Función Pública. El ingreso al servicio se inicia con la ocupación del puesto más bajo del escalafón. (Moctezuma, 1999)



Cabe resaltar que las personas que son egresadas de la Escuela Nacional de Administración (ENA), exentan del concurso de oposición, en virtud de que para estudiar en ella, se sometieron previamente a un examen por lo que al recibirse ya no es necesario competir para ingresar al Servicio Civil Francés. (Moctezuma, 1999)

Los servidores públicos que ingresan a través de la Escuela Nacional de Administración tienen garantizada su permanencia de por vida en el sistema. Los que ingresan por concurso tienen un período de prueba de un año para lograr esta permanencia. (Moctezuma, 1999)

### **España.**

El servicio civil español, es uno de los más antiguos en Europa, comenzó en el siglo XIX, durante la etapa de transición del régimen absolutista hacia un nuevo Estado de derecho.

En 1826 Francisco Javier de Burgos y Olmo estableció la organización y el conocimiento del territorio, a fin de nombrar a funcionarios aptos para el servicio público, quienes debían tener una formación específica para el cumplimiento de sus responsabilidades.

En 1827 se decretó la carrera administrativa para los empleados de la Real Hacienda. Con los Reales Decretos, el Ministro de Hacienda, López Ballesteros, argumentó que el Estado moderno demandaba personal profesional y estable, por lo tanto era necesario establecer reglas para el ingreso basadas en la capacidad y mérito y otras para el ascenso que incluyeran además de estos criterios, el de antigüedad. Clasificó en categorías personales a los funcionarios y determinó sueldos y distintivos, así como el orden de ascensos, los cuales se concedían por antigüedad, méritos y capacidad acreditada .



Al promulgarse la Constitución Española de 1837, se resolvió que el ingreso a la administración pública estaría abierto a todos los españoles, según sus méritos y su capacidad.

En 1852, con el Real Decreto de Bravo Murillo, considerado como el Primer Estatuto General de la Función Pública Europea, se incorpora la carrera administrativa y establece que para la provisión de empleos públicos deben prevalecer consideraciones de interés público, y no de tipo político.

La primera regulación española de la función pública, (refrendo del Real Decreto del 18 de junio de 1852), clasificó y reglamentó con carácter general a los servidores públicos, además de fijar sueldos según categorías, se reguló el ingreso con base en el mérito, la promoción y los procesos de selección por medio de las juntas de jefes de cada ministerio, los cuales son los antecesores de los Consejos de Servicio Civil modernos.

A fines del siglo XIX surgió en España la tendencia a la integración de cuerpos especiales de funcionarios y, paulatinamente, empezó la exigencia de títulos administrativos, de preparación administrativa y de preparaciones específicas de la administración pública. El ingreso a la administración pública debía ser por concurso de oposición libre.

En julio de 1918, el Estatuto de Maura fue el siguiente texto de la función pública española, el cual estableció lo siguiente:

1. El personal se clasificó en dos cuerpos: técnico y auxiliar.
2. El ingreso a la función pública se realizó a través de oposición y el ascenso se llevó a cabo por antigüedad, oposición y libre designación.
3. El Consejo de Ministros podía acordar discrecionalmente la cesantía o separación de los funcionarios o auxiliares.
4. Se estableció la jubilación forzosa a los 67 años y la voluntaria a los 65, cuando existían 40 años de servicio o por alguna imposibilidad física.

5. Reconocimiento expreso del derecho de asociación de los funcionarios.
6. Se generalizó el principio de inamovilidad, pero continuó la separación por conveniencia del servicio.

Cabe mencionar que las nuevas disposiciones se derivaron de huelgas de los servidores públicos, debido a los malos salarios, los despidos y la solicitud de estabilidad en el puesto.

A finales de los años 50 la función pública española se encontraba ya consolidada, pues ya había ingreso por oposición, promociones por antigüedad, inamovilidad, jubilación, pensión, etcétera.

En el año 1978, después de la dictadura franquista, se promulgó una nueva Constitución, en la cual se hicieron referencias expresas de los conceptos de funcionario y función pública:

- Definió la administración pública como una organización al servicio de los intereses generales que actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, conforme a derecho.
- Asentó que para el acceso a la función pública se debía contar con méritos y capacidad e incluso se otorgó el derecho a la sindicalización de los funcionarios y garantías de imparcialidad en el desempeño de sus funciones.

Posteriormente, en 1984, con la Ley del 2 de agosto, se expidió la norma más importante denominada "Medidas para la Reforma de la Función Pública", la cual combina el sistema de cuerpos con el de puestos de trabajo, determina sueldos en base a la productividad, responsabilidad o peligrosidad que el encargo tenía implícito, elimina la carrera administrativa e implanta el de promoción profesional y

concede al Ministerio de la Presidencia facultades en materia de políticas de personal. (Rojano, 2000) y (Miramontes, 2005)

De acuerdo a Martínez Puón. en su libro "Servicio Profesional de Carrera ¿para qué?" (2005), la organización del servicio civil español se encuentra cimentada en tres elementos importantes: el Estatuto del Servicio Público, los cuerpos de funcionarios y la carrera administrativa.

Martínez Puón (2005) explica que los cuerpos de funcionarios se agrupan de acuerdo con la titulación de estudios exigida para el ingreso, de la siguiente manera :

A: Técnicos superiores: título de licenciado universitario, doctor, ingeniero, arquitecto o equivalente.

B: Técnicos medios o de gestión: con título de ingeniero técnico, diplomado universitario, arquitecto técnico, formación de profesional de tercer grado o equivalente.

C: Administrativos o título de bachiller, formación profesional de segundo grado o equivalente.

D: Auxiliares administrativos, con graduado escolar, formación de profesional de primer grado o equivalente.

E: Personal subalterno: con certificado de escolaridad

### **Descripción del proceso de reclutamiento y selección.**

Martínez Puón (2005) expone en su libro "Servicio Profesional de Carrera ¿para qué?", que el ingreso a la función pública en el Servicio Civil Español se rige por los principios de mérito, capacidad, igualdad y publicidad. Asimismo hace referencia a las fases del proceso de reclutamiento (p.113) :

*1.- La Convocatoria equivale a la fase de reclutamiento, consistente en atraer los suficientes candidatos de calidad y se concreta con la publicación de la convocatoria de la oferta de empleo, siguiendo el principio de publicidad. Cabe señalar, sin embargo, que existen dos vías diferentes de reclutamiento:*

- a) *Las internas, como la promoción interna o la provisión de puestos de trabajo mediante concurso dirigido al personal que ya forma parte de la organización.*
- b) *Las externas, dirigidas a los posibles candidatos externos de la organización, siendo la acepción más utilizada para referirse al reclutamiento.*

2. *La recepción de solicitudes de admisión de candidatos: se inicia aquí el proceso propiamente de selección, recopilando las solicitudes que presentan los candidatos al participar en los procesos de ingreso. En el plazo fijado de la convocatoria, se aprueba la lista de candidatos admitidos y excluidos, razonándose el motivo de exclusión, y se anuncia el lugar y fecha del inicio del ejercicio, variando según el sistema selectivo que se trate*

De igual forma, menciona que el ingreso al Servicio Civil Español se realiza con base a tres sistemas de selección ( p.114) :

- *Oposición: consistente en la realización de diversas pruebas para determinar la capacidad y aptitud de los aspirantes y fijar su orden de prelación a partir de los resultados obtenidos.*
- *Concurso: consistente en la comprobación y la cualificación de los méritos de los aspirantes, resultando finalmente ordenación de los mismos.*
- *Concurso-oposición que resulta de la sucesiva celebración de los dos sistemas selectivos anteriores.*

El sistema utilizado para el personal funcionario es el de oposición, el cual asigna un alto peso al examen de conocimientos que se aplica. Para el personal laboral y el interino se utiliza el sistema de concurso-oposición. El concurso se aplica excepcionalmente para seleccionar al personal externo. En ocasiones, se incluye dentro del proceso de selección, la realización de un período de prácticas o de un curso selectivo.



Una vez aplicadas las pruebas selectivas, se publican la relación de aprobados, por orden de prelación. Posteriormente, los candidatos acreditados deben presentar los documentos que comprueban que reúnen los requisitos establecidos en la convocatoria.

El proceso selectivo concluye con el nombramiento como funcionarios de carrera a los candidatos aprobados publicándose los resultados en el Boletín Oficial del Estado. El nombramiento culmina con la toma de posesión de la condición de funcionario, en el cual el candidato promete o jura fielmente cumplir las obligaciones del cargo con lealtad al Rey y guardar y hacer guardar la Constitución como norma fundamental.

El nuevo funcionario de carrera inicia su carrera profesional cuando se le asigna a un cuerpo asociado a un grupo de titulación y se le adscribe a un puesto de trabajo. (Martínez, 2005)

### **Estados Unidos.**

El primer intento de Estados Unidos por establecer un sistema de Servicio Civil de Carrera data del año de 1883, a través del acta del Servicio Civil como parte de la *Ley Pendleton*, en la cual se estableció que la admisión a ciertas posiciones dentro de la Administración Pública se realizaría sobre la base de la competencia y exámenes abiertos para demostrar su capacidad para el puesto. Para esto se creó una comisión de Servicio Civil bipartita para administrar los exámenes, la selección, la evaluación, etc.

Durante el año de 1930 se dejó de lado el sistema de méritos dando mayor importancia a la eficiencia y rendimiento del personal. En 1933 la *Comisión Hoover* sugirió que se retomará el sistema de Servicio Civil; sin embargo, hasta 1949 se reestablece la Comisión del Servicio Civil, la cual se integra por tres miembros designados por el Presidente y ratificados por el Congreso.



Inicialmente esta Comisión brindó protección a los empleados cuando son despedidos y posteriormente se dedica a reclutar y examinar a los candidatos para ingresar al servicio. (Cervantes, 1998).

La Comisión del Servicio Civil estadounidense era la encargada de (Muñoz, 2008):

- a) Proveer lo necesario para los exámenes para comprobar la idoneidad del perfil de los candidatos a ingresar al servicio y establecer las calificaciones tipo para la promoción y transferencia de los empleados federales.
- b) Atender los requerimientos de las agencias federales en materia de personal proporcionando al mejor calificado para cubrir los puestos vacantes.
- c) Realizar estudios permanentes de la administración del programa de seguridad de los empleados.
- d) Revisar y aprobar los planes para la medición de la eficiencia de personal. .
- e) Administrar las disposiciones estatutarias y regulaciones del Servicio Civil.
- f) Dirigir la administración de personal federal promoviendo y proponiendo mejoras a las disposiciones legales y normativas así como estrategias para el desarrollo de personal. .

A finales de la década de los setenta, el expresidente Carter promueve una reforma al sistema, "*Civil Service Reform Act*", que acentúa una función pública más sensible a la voluntad popular y no a los intereses de partido o favoritismo personales. Esta reforma pretende fortalecer la protección de los derechos legítimos de los funcionarios, brindar incentivos y oportunidades a los directivos que mejoren la eficacia y la sensibilidad de la administración federal, reducir el papeleo y los retrasos en la administración de personal, promover la igualdad de oportunidades para el acceso al cargo y mejorar las relaciones trabajo- dirección.

Derivado de lo anterior, desaparece la Comisión del Servicio Civil y sus funciones son absorbidas por tres organismos:

- I. La oficina del manejo de personal.
- II. El consejo independiente de protección al sistema de mérito.
- III. La autoridad de relaciones laborales federales.

Esta última reforma estableció que sólo el 10% puede ser personal de designación política, siendo el restante funcionarios agrupados en el servicio ejecutivo senior (*Senior Executive Service*) y los funcionarios de base de escala general. (Dávalos, 2001)

Con la administración de Ronald Reagan, se dio mayor importancia a la integración de personal vinculados al presidente y a su proyecto político, que con funcionarios de carrera capacitados y experimentados.

En la gestión del Presidente George Bush, se crea la *Comisión Volcker*, quien se encargó de posicionar nuevamente el prestigio de la función pública, buscando equilibrar el personal designado por el Presidente y el de carrera por lo que los nombramientos presidenciales sufrieron una reducción. (Muñoz, 2008).

Actualmente el Servicio Civil de Carrera estadounidense, denominado Servicio Ejecutivo Superior, es un sistema de méritos, cuyo objetivo primario es promover nombramientos sobre la base de la capacidad probada y asegurarle al personal nombrado, seguridad razonable para un mejor desempeño de sus labores y obligaciones.

Algunas de las características del Servicio Civil estadounidense (Dávalos, 2001):

1. Se procura mantener una alta eficiencia en el personal.
2. Neutralidad política en el desempeño de las actividades gubernamentales.
3. Jerarquía basada en la subordinación.
4. Lealtad al sistema americano de gobierno
5. No se tiene derecho a huelga.

6. La remuneración para el personal es proporcional al puesto y a la antigüedad.
7. Existe la movilidad vertical hacia las categorías más elevadas.
8. El sistema de reclutamiento está fundado en la competencia, a través de exámenes y concursos de idoneidad, sin prejuicios por raza o religión.
9. Protección contra acciones arbitrarias de los superiores, así como contra represalias.
10. Desarrollo de la carrera administrativa con base en el rendimiento.

Existen cuatro tipos de nombramiento (Gutiérrez, 2007):

- I. Nombramiento de carrera, cuya selección se basa en calificaciones por mérito aplicadas por la Oficina Presidencial para evaluar la capacidad administrativa del candidato;
- II. Nombramiento sin carrera para el personal que ocupa puestos que no requiere aprobación presidencial y no es necesario ser calificado por mérito.
- III. Nombramiento por periodo limitado que es una designación temporal por un periodo máximo de tres años y concluye al término del mismo.
- IV. Nombramiento limitado para puestos de nueva creación y de urgente su ocupación. Su vigencia es hasta por 18 meses.

### **Descripción de los procesos de reclutamiento y selección.**

Los sistemas de selección buscan incorporar a la administración pública a personal con cualidades superiores y especializadas en alto grado, conforme al perfil de puesto a fin de lograr el óptimo desempeño del servidor público.

En ese sentido, la selección se rige con los siguientes principios:

- Ausencia de favoritismo e influencia de partidos políticos.
- Selección fundada ante todo en las cualidades humanas y las habilidades y conocimientos especializados en las diferentes ramas de los candidatos.

- Basado principalmente en el sistema de méritos.

Como parte del proceso de reclutamiento, se utilizan técnicas modernas de clasificación por categorías para evaluar a los que se postulan para un empleo. Asimismo, se utilizan tecnologías de información actualizada, como sitios web, lo cual brinda a las dependencias la libertad para contratar, siempre y cuando se apliquen los principios de mérito e igualdad de oportunidades para todos. (Gutiérrez, 2007)

#### **2.4 Experiencias en América Latina: Argentina, Brasil, Chile y Costa Rica.**

En América Latina, los sistemas de acceso del personal público se han visto influenciados por impulsos clientelares y políticos más que por aquellos de base más profesional. Además, en muchos casos no existe mayor preocupación de parte de la autoridades en profesionalizar su personal y especialmente en hacerlo estable, ya que estos cargos los utilizan como botín caracterizado por politización del personal público bajo criterios de confianza política.

Los países latinoamericanos se han esforzado por emprender acciones e iniciar reformas que les permitan instrumentar servicios de carrera que incrementen la efectividad en la gestión pública, sin embargo, no todos los han logrado. A continuación se describirá la evolución del sistema y los procesos de ingreso en Argentina, Brasil, Chile y Costa Rica siendo estos tres últimos países los que, de acuerdo al Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina del Banco Interamericano de Desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006), presentan mayores adelantos en la instrumentación de sistemas de carrera.



## Argentina.

Desde 1957 la Constitución Nacional ampara el derecho a la estabilidad laboral de los empleados públicos. El Estado, en forma unilateral, era quien decidía sobre las contrataciones de personal público que era regido por la Ley No 22.140 del Régimen Jurídico Básico de la Función Pública. En general, todos los gobiernos que rigieron al país desde entonces, dictaron leyes de prescindibilidad de los servidores públicos, y con base en ellas, dictaron cesantías discrecionales, ejecutadas por los regímenes en turno, con la excepción de los gobiernos de Arturo Illía (1963-1966) y Raúl Alfonsín (1983-1989).

En este período, específicamente en el año de 1986 en la administración presidencial de Raúl Alfonsín, se implementó un programa de rescate de la carrera administrativa a fin de aumentar la profesionalización, innovar al servicio público y crear nuevas oportunidades para quienes laboraran en la administración pública, para lo cual se establecieron procedimientos que aseguraran la objetividad, la igualdad y la transparencia en el ingreso al servicio público. Para tal efecto y como acciones iniciales, se reestructuró completamente el escalafón, se definió el concurso como única vía de ingreso exigiéndose mayores requisitos para ocupar un puesto vacante y la permanencia, así como adecuados incentivos de desempeño. (Gutiérrez, 2007) y (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006)

En 1991 se crea el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA), institución cuyo objetivo es sentar las bases para el establecimiento de una función pública moderna acorde con las exigencias de meritocracia y profesionalización de los gobiernos democráticos. (Gutiérrez, 2007)

De acuerdo al Informe de la situación del Servicio Civil en América Latina del Banco Interamericano de Desarrollo (2006), *“en los últimos años y pese al cambio de gobierno sucedido en mayo de 2003, no se han generado cambios significativos en lo relativo al Servicio Civil, estando este tema ausente de la agenda política. El SINAPA, se ha ido degradando paulatinamente, perdiendo*



*legitimidad. Entre los aspectos más significativos figura el uso permanente de designaciones transitorias de carácter político de cargos que deben ser cubiertos por concurso y que corresponden a funciones ejecutivas del sistema." (p. 75)*

En la actualidad, el Servicio Civil Argentino es regulado por el Estatuto para el Cuerpo de Administradores Gubernamentales y el Escalafón para el Cuerpo de Administradores Gubernamentales. (Miramontes, 2005)

Esta está dirigido a tres grandes grupos de servidores públicos:

- A. Agrupamiento General.- Comprende funciones administrativas, técnicas, profesionales y de servicios, y abarca seis niveles jerárquicos.
- B. Agrupamiento Científico-Técnico.- Abarca funciones dirigidas a la generación, mejoramiento, difusión y aplicación de conocimientos en el campo de la ciencia en general, la investigación y el desarrollo tecnológico, la formación de personal especializado y actividades asociadas a los organismos científico-técnicos. Consta de seis niveles jerárquicos.
- C. Agrupamiento Especializado.- Incluye funciones profesionales de asesoramiento, formulación o gerenciamiento de políticas de alta especialización en áreas específicas de la gestión del Estado y sólo contempla dos niveles.

Entre las principales características del Servicio Civil Argentino, se encuentran (Miramontes, 2005) :

- Estabilidad en el empleo, siempre y cuando se haya aprobado el período de prueba de doce meses que concluye con una certificación definitiva de aptitud psicofísica y la obtención de una calificación mínima según sea el cargo.
- La remuneración de los funcionarios públicos se integra con una asignación básica del nivel con más adicionales, suplementos, bonificaciones e incentivos.

- El régimen disciplinario consta de medidas como apercibimiento, suspensión hasta de 30 días, cesantía y exoneración.
- El derecho de huelga estipulado en la Constitución con carácter general, tanto en el sector privado como en el público.

### **Descripción de los procesos de reclutamiento y selección.**

El acceso de personal externo a un puesto de la Administración, o bien, el ascenso de un trabajador a un nivel superior, suponen la realización de concursos de méritos y capacidades a cargo de un Comité de Selección, los cuales se rigen por el principio general de la Constitución en el que se establece que "Todos los habitantes de la nación son iguales ante la ley y admisibles en los empleos sin otra condición que la idoneidad". (Gutiérrez, 2007).

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo a través de la publicación de convocatorias, y desde 1998 éstas se difunden en páginas web institucionales. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

Se abren convocatoria en las que pueden participar profesionistas de nacionalidad argentina no menores de 35 años o profesionistas procedentes de la administración pública. En cualquiera de los dos casos, deben aprobar un proceso de formación que dura dos años. Para el personal externo, perciben un salario de la planta no permanente en el Instituto Nacional de Administración Pública, dado que se les exige tiempo completo; sin importar el grado de aptitud, ingresan en el nivel de menor jerarquía. Si son internos, durante el curso pueden optar por continuar con la misma remuneración que tienen o por cobrar como personal transitorio a partir de su admisión al curso de formación en una planta no permanente.

El proceso de selección consta de diversos exámenes (Miramontes, 2005) :

1. El primero, anónimo y escrito, es de resolución lógica de problemas, cultura general, información sobre la realidad mundial y comprensión de textos, en el que se opta por la mejor respuesta y no por la correcta. A quienes aprueban el primer examen pasan al segundo examen.
2. El segundo examen consiste en resolver un caso por medio de un informe de asesoramiento y en el que deben justificar su respuesta.
3. El tercer examen contempla una serie de entrevistas personalizadas con un psicólogo especialista en selección y ajeno a la función pública. Al final se verifica la entrevista por parte de un grupo de profesionales mayoritariamente externo.

Una vez concluidos los exámenes y entrevistas, de acuerdo a los conocimientos y las capacidades de cada candidato, la Secretaría de la Función Pública emite la decisión sobre la selección de los candidatos y su destino. (Miramontes, 2005)

### **Brasil.**

Desde 1985, en Brasil se promovió un proceso de reforma administrativa mediante el Plan de Reforma de la Administración Federal, el cual contempló la valorización del servicio público, destacando principalmente los aspectos de selección, admisión, capacitación y promoción de los empleados del gobierno.

Derivado de lo anterior, en 1986, con el fin de profesionalizar el servicio de carrera, el gobierno brasileño creó dos instituciones encargadas de la selección, actualización y formación del servicio: la Escuela Nacional de Administración Pública y el Centro de Desarrollo de la Administración Pública.

En este sentido, el objetivo de estas dos instituciones es formar una élite de nuevos funcionarios públicos y concientizarlos sobre el valor ético de su ejercicio profesional y del interés público inherente a su función, siendo la Escuela Nacional

de Administración Pública la encargada de la planeación, ejecución y evaluación de las acciones de formación y profesionalización del servicio público superior de la administración federal; así como el reclutamiento de funcionarios públicos para cargos de alto nivel, organización de seminarios, encuentros y paneles de discusión sobre los asuntos nacionales y la cooperación técnica en materia de administración pública.

En 1995 se realiza una reforma al servicio civil, mediante la aprobación de una enmienda a la Constitución de 1988, que había consagrado los principios para la institución de un servicio de carrera de tipo burocrático, adoptándose este tipo de administración porque se consideró que era la mejor forma de reducir y eventualmente eliminar el clientelismo, el nepotismo y la corrupción.

En la actualidad el servicio civil de Brasil se encuentra respaldado por la Constitución Federal en su artículo 37, el cual obliga a que la selección del personal público se realice con base en concursos públicos, mediante la aplicación de exámenes de aptitud hasta exámenes para acreditar la capacidad física y mental para el cargo requerido

El Servicio Civil en Brasil presenta las siguientes características.

- Los servidores públicos gozan de estabilidad en el empleo después de dos años de servicio.
- Solamente pueden ser removidos con motivo de un proceso disciplinario en su contra.
- La remuneración básica de los funcionarios públicos consta de una cuota diaria, gastos de transporte, gratificaciones, sumas adicionales como premio de antigüedad, de auxilio social, como ejemplo: gastos funerarios de un familiar, gastos de parto, educación, etc.
- El régimen disciplinario contempla las siguientes sanciones: advertencias, suspensiones, destitución del cargo.



### **Descripción de los procesos de reclutamiento y selección.**

El servicio público federal recluta personal mediante concurso público, incluso para puestos temporales, a fin de garantizar la selección y calificación por mérito.

Los concursos se difunden en universidades, escuelas técnicas, organismos públicos, organizaciones con actividades relacionadas al concurso, a través de Internet y de prensa. En el caso de algunas carreras como los Especialistas en Políticas Públicas, la Escuela Nacional de Administración Pública es la encargada de instrumentar el concurso.

Para el acceso a cargos de responsabilidad, puede reclutarse personal externo y se selecciona a través de entrevistas y revisión de referencias sobre el desempeño del candidato.

En los concursos abiertos, se selecciona a los postulantes a partir de los resultados de exámenes, presentación de títulos, test psicotécnicos, entrevistas y prueba oral, los cuales se aplican dependiendo del área que presenta la vacante. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006)

### **Chile.**

La Constitución de la República de Chile de 1980, en su artículo 38, establece que *"Una ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la administración pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse y asegurará la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como de capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes."* (Martínez, 2005, p.p. 145-146)

En 1986 se expiden las Bases Generales de la Administración del Estado, que regula los principios generales de la carrera funcionaria, entre ellos las cuestiones

relativas al ingreso, derechos y deberes, responsabilidad administrativa, capacitación y cesación de funciones.

Posteriormente, en el año de 1989 se emite el Estatuto Administrativo que regula el marco central para la gestión de recursos humanos y establece los aspectos específicos para la carrera administrativa con lo cual surge el Servicio Civil de Carrera en este país.

Este Estatuto define la carrera funcionaria como *"El sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad"*. (Martínez, 2005, p. 147)

Actualmente, el servicio y sus políticas generales están a cargo del Ministerio de Hacienda, en específico por la Dirección de Presupuestos.

El personal que integra el servicio es denominado personal de planta y están sometidos a una carrera administrativa de tipo técnico, profesional y jerarquizada. Este personal de planta lo integran directivos, técnicos, profesionistas, administrativos y auxiliares.

#### **Descripción de los procesos de reclutamiento y selección.**

El ingreso a la carrera administrativa se realiza en igualdad de oportunidades a través de concursos con la existencia de una vacante en los puestos de nivel más bajo o cuando un funcionario no puede ascender al puesto vacante. Estos concursos se publican en diferentes medios incluyendo los sitios web de las instituciones.

El reclutamiento externo se realiza para las vacantes de los niveles iniciales de la carrera administrativa. El personal del sector privado únicamente puede ingresar a otros niveles cuando no existe un funcionario con capacidad para desempeñar el cargo vacante. (Martínez, 2005)

En los concursos se consideran diferentes elementos como los estudios y cursos de capacitación y formación educacional, experiencia laboral y aptitudes específicas para el puesto en cuestión. Se asigna una ponderación a cada elemento y el puntaje mínimo para calificar al candidato idóneo, los cuales son definidos por la dependencia que presenta la vacante.

El proceso de ingreso es planeado y dirigido por el Comité de Selección, que se integra por el jefe de personal y una junta de representantes de las oficinas centrales y regionales de la dependencia. Este comité es el encargado de entregar a la autoridad competente, los nombres de la terna de candidatos con mejores puntuaciones en el concurso. (Martínez, 2005)

### **Costa Rica.**

El establecimiento del Servicio Civil en Costa Rica es el resultado de un proceso histórico, social y político, en el que convergen ideas, opiniones e inquietudes de personas de diferentes épocas y modos de pensar, el cual culmina en 1953 con la promulgación del Estatuto de Servicio Civil (Ley No. 1581). (Dirección General de Servicio Civil)

Antes de esta promulgación, el Presidente Ricardo Jiménez Oreamuno, en 1928 afirmó ante el Congreso de la República que "...Nombramientos hechos a base de política resultan pésimos. Tiempo es ya de establecer el Servicio Civil....." (Presidencia de la República de Costa Rica- Dirección General de Servicio Civil , 2008)

En 1949, la Asamblea Constituyente, quien se encargó de redactar la Constitución Política, incluyó disposiciones relativas al Servicio Civil. Derivado de esto, el Presidente Otilio Ulate Blanco integró una Comisión que se encargaría de redactar el Estatuto de Servicio Civil, el cual se emitió el 30 de mayo de 1953 y que actualmente se encuentra vigente. (Presidencia de la República de Costa Rica- Dirección General de Servicio Civil , 2008)

El Régimen de Servicio Civil lo conciben como un *sistema jurídico-administrativo, creado para regular el acceso y ejercicio de los cargos de la función pública, en procura de su profesionalización y eficiencia. Está constituido por un conjunto de instituciones, funciona-rios, normas jurídicas y principios filosóficos y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la administración pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa del empleo público.* (Dirección General de Servicio Civil, p. 326)

Su objetivo fundamental es garantizar la eficiencia de la Administración Pública, con el propósito de que ésta brinde un servicio de calidad a los habitantes usuarios de los servicios públicos.

La administración del Servicio Civil está a cargo de la Dirección General de Servicio Civil y de las Oficinas de Recursos Humanos de las dependencias sujetas a este régimen y el Tribuna de Servicio Civil. Tales oficinas, junto con la Dirección General antes mencionada forman el Sistema de Recursos Humanos, encargado de aplicar los principios doctrinarios, los elementos técnicos y las regulaciones normativas en las instituciones bajo su cobertura

El Servicio Civil en Costa Rica presenta las siguientes características (Presidencia de la República de Costa Rica- Dirección General de Servicio Civil , 2008):

- Reconocimiento del mérito y la capacidad personal para ocupar los cargos públicos.



- Mantenimiento del equilibrio y el orden en la Administración Pública.
- Aplicación de criterios científicos y equitativos en la administración de personal.
- Aplicación de principios y políticas uniformes en la relación de empleo entre el Estado y sus servidores.
- Protección de los derechos de los servidores públicos.
- Mayor estabilidad de los servidores públicos.
- Aplicación de políticas salariales uniformes.
- Superación de la arbitrariedad y las preferencias políticas, familiares, ideológicas y de amistad en la selección y nombramiento de los servidores públicos.
- Fortalecimiento del sistema institucional, mediante un trato equitativo a los aspirantes a desempeñar cargos públicos.

Este sistema aplica a funcionarios de las siguientes ramas (Presidencia de la República de Costa Rica- Dirección General de Servicio Civil , 2008):

- a) Carrera Administrativa: Incluye a los funcionarios de los programas o servicios no docentes; por ejemplo: Profesionales y Técnicos en distintas ramas, Oficinistas, Secretarías, Trabajadores Especializados y Agentes de Seguridad y Vigilancia
- b) Carrera Docente: Incluye al personal docente, técnico-docente y administrativo-docente del Ministerio de Educación Pública; por ejemplo: Profesores de Enseñanza Preescolar, Primaria y Secundaria; Directores de Colegio y Escuela, y Asesores de Educación
- c) Carrera Artística: Incluye a los funcionarios que prestan servicios artísticos en las disciplinas de las artes audiovisuales, escénicas, literarias, musicales, plásticas y sus combinaciones; por ejemplo: Músicos, Bailarines, Restauradores, Actores y Actrices

### **Descripción del proceso de reclutamiento y selección.**

El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto a todos los candidatos

que reúnan los requisitos exigidos, aunque prevalece la tendencia a realizar concursos internos más que convocar los puestos en forma externa, además de que existe un número considerable de puestos que se ocupan con personal de confianza sin someterlo a concurso o por decisión política,

La evaluación se basa en los requerimientos del puesto lo que permite definir las áreas a evaluar, pruebas que se aplican, las ponderaciones a aplicar y las fases del proceso.

La mayoría de las pruebas utilizadas son de aplicación individual, con un formato escrito con preguntas de opción múltiple que pueden ser psicométricas y de conocimientos específicos considerándose además el título universitario que presente el candidato.

Una vez que se aplican las pruebas, se obtiene una terna de candidatos, la cual es enviada a Ministerio que presenta la vacante a fin de que se realice la selección final. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006)

Como se ha expuesto a lo largo del presente capítulo, el que las administraciones públicas de diferentes países apliquen procesos de ingreso ordenados y transparentes, ha permitido que los gobiernos cuenten personal competente dentro del sector público, no obstante, revisando los modelos encontramos avances significativos para algunos casos, como los países miembros de la OCDE, donde estos procesos se aplican desde varios siglos atrás, en contraste con América Latina que iniciaron la aplicación de estos procesos hasta la década de los 80' y a pesar de que cuentan con disposiciones legales y normativas que regulan los servicios de carrera, existen factores económicos, culturales, políticos y técnicos que han impedido el desarrollo de procedimientos de reclutamiento y selección

que erradiquen las viejas prácticas en el ingreso a la función pública. (Martínez, 2008).

## CAPÍTULO 3

### EL SERVICIO DE CARRERA EN MÉXICO.

- 3.1 Evolución del servicio de carrera.
- 3.2 Experiencias en México: Servicio Exterior Mexicano, Servicio Fiscal de Carrera en el Servicios de Administración Tributaria, Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua y Servicio Profesional Electoral.

### **3. El servicio de carrera en México.**

México ha contado desde hace mucho tiempo con disposiciones jurídicas y normativas que regulan la administración de recursos humanos en el sector público, sin embargo, estas disposiciones han estado desarticuladas, se han aplicado en forma esporádica y de manera poco sistemática, situación que es subsanada con la emisión y puesta en marcha de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

De esta forma, en este capítulo se realiza una revisión de los principales antecedentes históricos en materia del servicio de carrera además se presentan los diferentes sistemas que algunas entidades gubernamentales aplican para la profesionalización de los servidores públicos y se abordan los antecedentes y características de los procesos de selección de las experiencias que se consideran más significativas en México.

### **3.1 Evolución del servicio de Carrera.**

Desde tiempos remotos, la administración pública en México se ha esforzado por emprender acciones orientadas a la profesionalización del servidor público, de acuerdo a Erick Córdova Ferra en el artículo "La Profesionalización de los Servidores Públicos y la Calidad del Servicio en la SEP" citado en (Montané, 2005), *el primer antecedente relativo al tópico lo encontramos en el Imperio Azteca, el régimen político de la Ciudad de Tenochtitlan se integraba de*



*instituciones religiosas, militares y administrativas, que evolucionaban constantemente bajo la base de la fiel observancia de sus leyes mediante una impecable, eficiente y honesta actuación de todo el engranaje gubernamental y administrativo". (p. 3)*

Con el tiempo se realizaron acciones aisladas orientadas a la instauración de un servicio de carrera para la administración pública, las cuales culminaron en 2003 con la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Federal. De esta forma, se elaboró el cuadro 3.1 en el que se presentan los antecedentes históricos con las acciones de mayor relevancia relacionados con el servicio de carrera en nuestro país:

**Cuadro 3.1 Antecedentes Históricos del Servicio de Carrera en México**

Año	Suceso Histórico
1742	La Casa Borbón y la Secretaría Virreinal marcaron el principio de la reforma del sistema administrativo al establecer la renovación de estructuras, organizar el ejercicio público en áreas específicas y funciones, depurar procedimientos y profesionalizar a los funcionarios.
1821	El Reglamento para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías del Estado y del Despacho Universal, estableció que el Oficial Mayor de cada secretaría sería el encargado de conocer la eficiencia de cada empleado y de encomendarle la ocupación adecuada.
1911	Justo Sierra y Tomas Berlanga presentan a la Cámara de Diputados un proyecto de Ley del Servicio Civil de Carrera, el cual sentó precedente para el establecimiento del Artículo 123 de la Constitución Política de 1917.
1922	Modesto Rolland hizo público su proyecto de Ley de Servicio Civil para las Ciudades Mexicanas, el cual conservaba las bases del proyecto de Ley del Servicio Civil de Carrera presentado al Congreso Constituyente. Se crea la Confederación Nacional de la Administración Pública encabezada por el Presidente de la República, Álvaro Obregón cuyo uno de sus objetivos era crear la carrera administrativa mediante una ley de servicio civil.
1923	Se constituye en el Estado de San Luis Potosí la Comisión del Servicio Civil para implantar la carrera administrativa a través de la reglamentación de la Ley del Servicio Civil con la que se regularon los nombramientos, remociones, cambios y renunciaciones de los servidores públicos.
1925	Por acuerdo presidencial se establecieron los requisitos para el ingreso, sistema escalafonario y separación de los funcionarios de la Contraloría

**EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:**

**Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

	como cimiento para el desarrollo de una carrera administrativa. Derivado de esto, se emitió la Ley Orgánica de la Contraloría y Reglamento de Exámenes para normar el ingreso a través de exámenes. lo cual sentó las bases para normar el requisito de ingreso mediante examen.
1929	Amilcar Zetina realizó el proyecto de Ley del Servicio Civil para el Poder Legislativo.
1931	En el período de Pascual Ortiz Rubio como Presidente Constitucional, se aprobó la Ley Federal del Trabajo, la cual estipulaba que las relaciones entre el Estado y sus servidores se regirían por las leyes del Servicio Civil que se expedirían.
1934	Se expide el "Acuerdo sobre organización y funcionamiento del Servicio Civil de Carrera" emitido con vigencia limitada entre el 12 de abril y el 30 de noviembre del mismo año, el cual se puede contemplar como una aproximación al esquema del Servicio profesional de Carrera. El titular del Ejecutivo reorganiza el Servicio Exterior con lo que se inicia la carrera administrativa del servicio aplicando para el puesto de Vicecónsul en la rama consular y Consejero para la rama diplomática.
1935	El Instituto de Estudios Sociales, Políticos y Económicos del Partido Nacional Revolucionario presentó el "Proyecto de Ley del Servicio Civil de Carrera" para los funcionarios públicos, el cual contemplaba los procesos de ingreso a través de concursos de oposición.
1965 y 1967	Se crea la Comisión de Administración Pública que dependía de la Secretaría de la Presidencia y quien emite en 1967 un informe recomendando se definan objetivos claros para la instrumentación del Servicio Civil a fin de dar congruencia al ingreso al servicio, promociones y jubilaciones.
1972	Por instrucción del Presidente Lic. Luis Echeverría Álvarez, surge la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal como encargada de mejorar la organización de los sistemas de administración de personal para aumentar la eficiencia en la operación de las entidades públicas y establecer normas y criterios para las condiciones de trabajo de los servidores públicos.
1975	Se crea el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos con el propósito de formar y capacitar al personal que forma parte del Servicio Exterior Mexicano,
1976-1982	Por instrucción del Presidente Lic. José López Portillo, se crea el Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal, que establece un Sistema Global de Administración y Desarrollo Personal del Poder Ejecutivo Federal integrado por los subsistemas de planeación y organización, empleo, remuneraciones, relaciones jurídico-laborales, préstamos y servicios, capacitación y desarrollo, motivación e información y evaluación.
1982	En la gestión del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado como Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, se crea la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal y la Dirección General del Servicio Civil

	<p>dependientes de la Secretaría d Programación y Presupuesto. Esta Dirección introdujo en forma generalizada técnicas y metodologías para la administración de personal como son la creación del Catálogo de Puestos, el análisis y evaluación de puestos, tabulador de sueldos para el Gobierno Federal. Con la desaparición de la Secretaría de Programación y Presupuesto en 1988, la Dirección General del Servicio Civil de Carrera es transferida a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público quien junto con la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo se forma la extinta Unidad de Servicio Civil de Carrera con la atribución de diseñar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema de servicio civil de carrera.</p> <p>En este mismo período, en el Plan Nacional de Desarrollo, se estableció la necesidad de instaurar el servicio civil de carrera.</p>
1983	<p>Derivado del Plan Nacional de Desarrollo en el que se establece la necesidad de instaurar el servicio civil de carrera, se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Profesional para promover el desarrollo de programas específicos del servicio de carrera.</p>
1984	<p>La Comisión Intersecretarial del Servicio profesional elaboró un programa de Servicio Profesional de Carrera, que contemplaba a trabajadores de base y confianza, sin embargo, no aceptado por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE).</p>
1988-1994	<p>El tema del Servicio Profesional de Carrera se vuelve a colocar en la agenda gubernamental, por las presiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y se integra a la Reforma del Estado, sin embargo, no se consideró una medida prioritaria ya que se encontraban de por medio proyectos como el Tratado de Libre Comercio y la incorporación de México a la OCDE.</p>
1995	<p>Con la administración del Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, derivado del Plan Nacional de Desarrollo, se aplica el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, y en su subprograma "Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público" se plantea el objetivo de contar con un servicio profesional de carrera que asegure la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos.</p>
1996	<p>El Partido Acción Nacional presentó la iniciativa de Ley del Servicio Civil de Carrera en la que se establecía la aplicación del servicio civil obligatorio para todas las personas que prestan sus servicios a la Federación.</p>
1998	<p>El Senador Esteban Moctezuma presenta una iniciativa de Ley para la Profesionalización y Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Federal</p>
2000	<p>El Senador Carlos Rojas Gutiérrez presenta la iniciativa de Ley para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. .</p>
2001	<p>Con el Lic. Vicente Fox Quezada, en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, en el apartado "Buen Gobierno" se contempla el Programa Nacional</p>



	de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo, que contempla entre sus líneas estratégicas el desarrollar los recursos humanos de la administración pública federal planteándose el establecimiento gradual de un servicio profesional de carrera.
2002	El Senador César Jáuregui Robles presenta la Ley Federal del Servicio Público Profesional. Asimismo la Senadora Magdalena del Socorro Nuñez Monreal presenta la iniciativa de Ley Federal del Servicio Público Profesional. Con las iniciativas de Ley presentadas por los senadores Rojas y Jáuregui se conformó la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
2003	El 10 de abril se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal".
2004	Se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal con fecha del 4 de marzo y entra en vigor al día siguiente con lo que se inicia la instrumentación del mencionado servicio de carrera.
2007	Con fecha del 6 de septiembre se emite la reforma al Reglamento de la de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal con el que se abroga el Reglamento del 2004 dando una nueva orientación al sistema.

Fuente: (Martínez, 2005) y (Montané, 2005).

Como se puede observar, desde 1742 la administración pública mexicana ha mostrado interés por desarrollar y profesionalizar al personal del servicio público a través de propuestas para implementar servicios de carrera en el Gobierno Federal, acciones que se intensificaron a partir del año de 1996. No obstante, estas acciones no se concretaron hasta el 2004 con la emisión de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

### 3.2 Experiencias de servicios de carrera en México.

Previo a la publicación en el Diario Oficial de la Federación de la Ley del Servicio profesional de Carrera, algunas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal adoptaron Sistema de Servicio Civil de Carrera para la administración de los recursos humanos orientado a la profesionalización de los servidores públicos. Estas dependencias han dado evidencias, en grados diferentes, de mejoramiento importante en las actitudes y aptitudes de los



servidores públicos que las integran, independientemente de los métodos y recursos utilizados para implantarlo y operarlo. (Rivera, 2006)

De esta forma podemos citar los sistemas de carrera más significativos que han operado en los tres Poderes de Gobierno:

**Cuadro 3.2 Sistemas de Servicios de Carrera en México**

INSTITUCIÓN	SERVICIO DE CARRERA
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)/ Servicios de Administración Tributaria	Servicio Fiscal de Carrera
Secretaría de Relaciones Exteriores	Servicio Exterior Mexicano
Secretaría de Educación Pública	Carrera Magisterial
Comisión nacional del Agua	Sistema de Especialistas en Hidráulica
Procuraduría Agraria	Servicio Profesional Agrario
Instituto Federal Electoral (IFE)	Servicio Profesional Electoral
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática	Sistema Integral de Profesionalización
Procuraduría General de la República (PGR)	Servicio Ministerial de Carrera
Poder Judicial de la Federación	Carrera Judicial
Cámara de Senadores	Profesionalización del Personal de Apoyo Parlamentario y Administrativo
Cámara de Diputados	Servicio de Carrera

Fuente: Elaboración propia a partir de (Montané, 2005) e (Instituto Nacional de Administración Pública, 2001)

Las instituciones arriba mencionadas han establecido sus propios sistemas en función de sus necesidades y particularidades, los cuales se integran de diferentes subsistemas o procesos para la gestión de recursos humanos y que a continuación se mencionan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.3 Procesos de los Sistemas de Servicios de Carrera en México

SERVICIO DE CARRERA/ INSTITUCIÓN	SUBSISTEMAS/PROCESOS
Servicio Fiscal de Carrera/ Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)/ Servicios de Administración Tributaria	Incorporación Reclutamiento y selección de personal Compensaciones y reconocimientos Planeación de la carrera fiscal Sistema integral de formación y evaluación
Servicio Exterior Mexicano/ Secretaría de Relaciones Exteriores	Selección de Personal Evaluación para el Ascenso Evaluación de Desempeño Estímulos y Recompensas Separación
Carrera Magisterial/ Secretaría de Educación Pública	Selección de Personal Actualización, Capacitación y Formación Evaluación del Desempeño Promoción
Sistema de Especialistas en Hidráulica/ Comisión Nacional del Agua	Reclutamiento y selección Capacitación y Becas Evaluación de desempeño
Servicio Profesional Agrario/ Procuraduría Agraria	Reclutamiento, Selección e Inducción al Puesto Evaluación de Desempeño Ascensos
Servicio Profesional Electoral/ Instituto Federal Electoral (IFE)	Planeación Ingreso y Titularidad Formación Evaluación Promoción Sanción
Sistema Integral de Profesionalización/ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática	Requerimiento de Recursos Humanos Reclutamiento, selección y Contratación de Personal Inducción Conducción y Evaluación del Desempeño Planeación y Desarrollo de Personal Remuneraciones y movimientos de personal
Servicio Ministerial de Carrera/ Procuraduría General de la República (PGR)	Ingreso Evaluación Formación y Capacitación Terminación

Carrera Judicial/ Poder Judicial de la Federación	Ingreso y Promoción Formalización de la Carrera Judicial
Servicio Civil de Carrera/ Cámara de Senadores	Ingreso y Titularidad Capacitación y Formación Evaluación de Desempeño Promoción y Ascenso Remuneraciones y Estímulos Separación
Servicio de Carrera en el Poder Legislativo Cámara de Diputados	Reclutamiento, selección e ingreso, Capacitación y Evaluación Desarrollo: Ascenso y Promoción Separación

Fuente: *Elaboración propia a partir de* (Instituto Nacional de Administración Pública, 2001) y (Martínez, 2005),

Como se observa en el cuadro anterior, los diferentes sistemas presentan en general como común denominador el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación y sólo algunos aplican procesos de ascenso o promoción así como estímulos y reconocimientos.

Dado que el tema de este Reporte es el Subsistema de Ingreso, se abordarán los antecedentes y procesos de ingreso del Servicio Exterior Mexicano, Servicio Fiscal de Carrera, Sistema de Especialistas en Hidráulica y Servicio Profesional Electoral, los cuales servirán como referente a las experiencias desarrolladas en México.

### **Servicio Exterior Mexicano.**

El Servicio Exterior Mexicano es el cuerpo civil organizado de servidores públicos más antiguo de nuestro país. En el inicio de nuestra vida independiente como nación soberana, es decir el 7 de mayo de 1822, y bajo la regencia del emperador Agustín de Iturbide, se expidió la primera disposición legislativa del cuerpo diplomático mexicano con el "Decreto de la Regencia estableciendo Reglas para los Nombramientos e Instrucciones y Sueldos del Personal Diplomático"

Posteriormente en 1922, como Martínez Puón (2005) lo señala en el libro "Servicio Profesional de Carrera ¿para qué?", la profesionalización del servicio exterior tiene sus antecedentes con el ingreso de las personas al Servicio Exterior Mexicano a través de concursos públicos, produciéndose una reorganización en 1934 y en 1994. Finalmente en el 2002 se expide en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio Exterior y su Reglamento.

El Servicio Exterior Mexicano se compone de las ramas diplomática-consular y técnico-administrativa. Estas ramas se integran de los rangos que se presentan a continuación:

**Cuadro 3.4 Ramas y Rangos del Servicio Exterior**

Ramas		
Diplomática-Consular	Técnico-Administrativa	
<b>R</b> <b>a</b> <b>n</b> <b>g</b> <b>o</b> <b>s</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Embajador</li><li>• Ministro</li><li>• Consejero</li><li>• Primer Secretario</li><li>• Segundo Secretario</li><li>• Agregado Diplomático</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinador Administrativo</li><li>• Agregado administrativo en tres categorías: A, B y C</li><li>• Técnico Administrativo en tres categorías. A, B y C</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Martínez, 2005) .

El personal de carrera es permanente y su desempeño se basa en los principios de preparación, competencia, capacidad y superación constante, a fin de establecer un servicio permanente para la ejecución de la política exterior en México.

El órgano colegiado encargado de la organización del Servicio Exterior Mexicano es la Comisión de Personal del Servicio Exterior Mexicano, quien tiene conocimiento de los asuntos relacionados al ingreso, reincorporación, ascensos,



traslados, comisiones, separaciones, retiro y sanciones administrativas así como licencias del personal de carrera del servicio exterior.

La Comisión se integra por un embajador de carrera designado por el Secretario de Relaciones Exteriores quien funge como Presidente, el Oficial Mayor, el Director General que presenta asuntos relacionados con el personal de carrera adscritos a su unidad administrativa, el Director de Asuntos Jurídicos y un servidor público de carrera de cada uno de los rangos Técnico Administrativos "C". Esta Comisión se encuentra integrada por las Subcomisiones de Ingreso, Rotación, Evaluación y Asuntos Disciplinarios.

El Ingreso de personal al Servicio Exterior lo maneja la Subcomisión de Ingreso, la cual es presidida por el Titular del Instituto Matías Romero, dos representantes de instituciones de educación superior reconocidas, el director general que tenga bajo su cargo los asuntos concernientes al personal del Servicio Exterior, quien funge como Secretario de la Comisión y finalmente una persona externa experta en el área de recursos humanos.

El ingreso como funcionario de carrera en cada rama presenta las siguientes características:

**Cuadro 3.5 Características del ingreso al Servicio Exterior Mexicano**

Característica	Rama Diplomática-Consular	Rama Técnico Administrativo
<b>Requisitos</b>	Ser mexicano por nacimiento Ser menor de 30 años de edad Buenos antecedentes Ser apto física y mentalmente para el desempeño de las funciones del Servicio Exterior No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto	
	Grado académico de Licenciatura de una institución de enseñanza superior con nivel de estudios satisfactorio a juicio de la Comisión de Personal.	Grado académico de educación media superior y dominio de un idioma extranjero de utilidad para la diplomacia.

<b>Reclutamiento</b>	Concurso de oposición público anual.	Concurso de oposición público cada dos años.
<b>Evaluaciones</b>	Examen de cultura general orientado a las relaciones internacionales Examen de español Examen de dominio de un idioma extranjero y de traducción de un segundo idioma Elaboración de un ensayo sobre un tema de actualidad en política exterior Examen psicológico Examen médico	
<b>Entrevistas</b>	Con funcionarios de la Secretaría de Relaciones Exteriores	
<b>Capacitación</b>	Cursos especializados con duración mínima 6 meses en el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos. Un año de experiencia práctica en la Secretaría de Relaciones Exteriores.	El personal con mayores calificaciones en el concurso se hace acreedor de una beca. Cursos especializados de 3 meses de duración en el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos. Tres meses de experiencia práctica en la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Martínez, 2005) y (Secretaría de Relaciones Exteriores, 1994).

El Servicio Exterior Mexicano también considera la posibilidad de ascensos del personal de carrera al rango inmediato superior, los cuales son acordados por el Secretario de Relaciones Exteriores previa recomendación de la Comisión de Personal; se realizan concursos de ascensos organizados por esta Comisión, que comprenden la evaluación del expediente de los aspirantes en funciones y la aplicación de exámenes escritos y orales para determinar la capacidad de los candidatos.

Un requisito indispensable para participar en estos concursos es contar con dos años de antigüedad como mínimo en el rango que ocupa el interesado.

El concurso de ascenso se realiza en forma anual y la convocatoria es publicada en el Diario Oficial de la Federación y difundida en todas las representaciones de México en el exterior.

La evaluación de los expedientes del personal es realizada por la Subcomisión de Evaluación, quien analiza y asigna una puntuación en función de los méritos y eficiencia demostrados en el desempeño de los cargos y comisiones, potencial de desarrollo y capacidad para asumir mayores responsabilidades así como la antigüedad en el cargo y en el servicio exterior para finalmente emitir un dictamen sobre la procedencia de la participación del interesado en el concurso. (Martínez, 2005)

Una vez preseleccionado a los candidatos, se procede a la aplicación de los exámenes escritos y orales consistentes en la elaboración de un ejercicio teórico – práctico y propositivo sobre un tema seleccionado libremente por los concursantes de las áreas de asuntos de bilaterales, asuntos multilaterales, asuntos consulares, asuntos de comunidades mexicanas en el exterior, asuntos económicos, entre otros. Posteriormente deben sustentarlo ante un jurado designado para cada rango compuesto por un miembro del servicio exterior en activo o en retiro, un funcionario de la Secretaría o de otra dependencia y un representante de la sociedad civil. Los dos primeros deberán ocupar un puesto superior al evaluado. Como parte del examen oral, se evalúan conocimientos generales de la política exterior y técnicos del puesto que desempeñan. El jurado emite una calificación sobre el examen oral.

Finalmente, se integra el orden de prelación a partir de la puntuación global obtenida por los aspirantes en la evaluación del expediente, examen escrito y examen oral para recomendar al Secretario que candidatos son sujetos de ascenso. (Martínez, 2005)

### **Servicio Fiscal de Carrera.**

Como lo menciona el Mtro. Luis Vázquez Cano en las Memorias del Seminario Servicio Público de Carrera en México: Experiencias y perspectivas, en su ponencia " Servicio Fiscal de Carrera" en el año de 2001, la administración tributaria mexicana ha venido experimentando un proceso de evolución permanente, cuya expresión más reciente se materializó en julio de 1997, cuando inició sus funciones el Servicio de Administración Tributaria, órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargado de recaudar las contribuciones federales y de comercio exterior que es regulado por la Ley del Servicio de Administración Tributaria.

Esta Ley establece en su Título Tercero, un Capítulo Único dedicado al Servicio Fiscal de Carrera en donde dispone que éste tendrá la finalidad de dotar al SAT de un cuerpo de funcionarios fiscales calificado, profesional y especializado, el cual estará sujeto a un proceso permanente de capacitación y desarrollo integral, con base en un esquema de remuneraciones y prestaciones que coadyuven al cumplimiento óptimo de su objeto.

El Servicio Fiscal de Carrera tiene el objetivo de que el Servicio de Administración Tributaria logre niveles óptimos de operación al contar con los cuadros técnicos, directivos y profesionales idóneos y organizar un sistema de servicio civil que estimule la superación constante del personal, que lo impulse a alcanzar niveles de excelencia en su desempeño y a sentirse satisfecho dentro de la institución, y en consecuencia, que se sienta motivado para permanecer en ella.

Su filosofía se basa en los principios rectores de:

- Igualdad de oportunidades para el ingreso y la promoción en el servicio, con base en la experiencia, desempeño, aptitudes, conocimientos y capacidades
- Especialización y profesionalización para todos los puestos de carrera.



- Retribuciones y prestaciones vinculadas a la productividad, que sean suficientes para atraer y retener a los mejores funcionarios fiscales.
- Capacitación y desarrollo integral obligatorio, permanente y vinculado con la actividad sustantiva, con la promoción y con la elevación de la eficiencia institucional.
- Integridad, responsabilidad y conducta adecuadas que deben observar los funcionarios fiscales en el cumplimiento de sus funciones.

Para diseñar, instrumentar y evaluar este modelo de administración de personal, en julio de 1997 se creó el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, responsable de coordinar el diseño e instrumentación del Servicio Fiscal de Carrera, así como de proponer, aplicar, interpretar y actualizar tanto el Estatuto que lo rige, como las disposiciones reglamentarias y los procedimientos para su operación. (Vázquez, 2001)

El Servicio Fiscal de Carrera está integrado por los siguientes subsistemas (Sánchez, 2000):

- a) Incorporación
- b) Reclutamiento y selección de personal
- c) Compensaciones y reconocimientos
- d) Planeación de la carrera fiscal
- e) Sistema integral de formación y evaluación

El primer subsistema es el de Incorporación que, básicamente, es un proceso interno con el objetivo de dar oportunidad a los servidores públicos que laboran en el Servicio de Administración Tributaria para adquirir la calidad de servidor fiscal de carrera. (Sánchez, 2000)

Este proceso gradual y voluntario permite determinar el nivel de afinidad de los conocimientos, habilidades y características de personalidad que posee el servidor

público para ser nombrado como servidor fiscal de carrera, lo cual se realiza a través de exámenes psicológicos estandarizados a la población mexicana y evaluación de desempeño. (Sánchez, 2000)

El Subsistema de Reclutamiento y Selección permite contar con personal de nuevo ingreso con conocimientos, experiencia y habilidades y actitudes requeridas para desarrollar las funciones a los puestos sujetos al sistema y contempla las siguientes etapas (Sánchez, 2000):

1. **Reclutamiento:** Se realiza a través de convocatorias abiertas que son difundidas en medios masivos de comunicación a fin de atraer personal interesado que cumpla con los requisitos establecidos, quienes acuden a requisitar la respectiva solicitud.
2. **Preselección:** Se realiza a través de la aplicación de un examen de conocimientos que mide el nivel de conocimientos adquiridos en su educación formal así como la disposición interés en adquirir nueva información. Aunado a este examen, el interesado se somete a una prueba de estabilidad emocional para medir su capacidad de adaptación al ambiente laboral de la dependencia.
3. **Selección:** A través de instrumentos confiables se evalúa el nivel de conocimientos, experiencia, capacidades, habilidades, valores y rasgos de personalidad de los aspirantes, de entre los cuales se elige a los candidatos cuyo perfil tenga mayor compatibilidad para desempeñar el puesto.

Los instrumentos que se aplican en esta etapa son pruebas psicométricas y exámenes de conocimientos elaborados por instituciones educativas de prestigio.

Asimismo, los candidatos se someten a un examen médico y estudio socioeconómico aunado a que durante el periodo de prueba es requisito aprobar el curso propedéutico de capacitación y acreditar la evaluación de desempeño de este periodo.

### **Sistema de Especialistas en Hidráulica.**

De acuerdo al Ing. Guillermo Guerrero Villalobos, en el artículo publicado en el 2000 "*Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua, un programa de servicio civil de carrera implantado en 1990*", la Comisión Nacional del Agua se creó por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de enero de 1989, como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, quedando adscrita en 1994 a la actual Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

De esta forma, la Comisión se crea como *autoridad única para administrar las aguas nacionales conforme a las condiciones sociales, económicas y políticas del país y responsable de conservar el recurso y mantener su papel como uno de los apoyos vitales del desarrollo nacional.* (p. 87)

Como describe Guerrero Villalobos (2000), la Comisión inició su operación con los recursos transferidos de la extinta Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos; entre los cuales se recibieron 37,540 trabajadores, cantidad considerable, sin embargo, solamente el 9% contaba con una formación académica a nivel profesional; por tanto, el problema inicial era una generalizada falta de personal calificado. *Ante esta situación, se pusieron en marcha diversos programas entre los que destaca el de "Transformación de la Fuerza de Trabajo", mediante el cual se redujeron las estructuras ocupacionales de la Comisión y se utilizaron los recursos generados por la desincorporación para la contratación de personal profesional calificado. De esta manera, en 1989 se concibió el Sistema de Especialistas en Hidráulica, con el propósito de incorporar e integrar un grupo multidisciplinario de profesionistas calificados, susceptibles de desarrollarse en el mediano y largo plazo, interesados en participar en la realización de los programas sustantivos de la institución, mejorar su capacidad de ejecución y dar continuidad a sus programas, mediante un plan de carrera institucional.* (p. 87)

Los especialistas en Hidráulica fueron concebidos como un grupo de profesionales de diversas áreas del conocimiento para realizar tareas sustantivas dentro de la Comisión para lo cual se trazado un plan de carrera apoyado por la institución y de acuerdo a los resultados de su desempeño.

Para la contratación de los primeros grupos de especialistas, en 1990 y 1991 se realizaron dos intensos programas de reclutamiento y selección a nivel nacional, mediante los que se reclutaron 4,313 candidatos en el primer año y 2,260 en el segundo, incorporando 245 y 434 Especialistas respectivamente. (Guerrero, 2000)

En los años subsecuentes, se fueron realizando programas especiales y generales de reclutamiento y selección para atender proyectos prioritarios e importantes de las diferentes áreas sustantivas de la Comisión, conforme a necesidades plenamente justificadas y disponibilidad presupuestal. (Guerrero, 2000).

Conforme lo menciona el Lic. Alejandro Espinoza Garibay (2001) en las Memorias del Seminario Servicio Público de Carrera en México: Experiencias y perspectivas, en su ponencia "*El Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua*", los requisitos para ser considerado como candidato a ingresar al Sistema de Especialistas en Hidráulica son:

- Grado académico mínimo de nivel Licenciatura afín a las funciones del puesto
- Haber cubierto el 100% de créditos de la Licenciatura
- Promedio Mínimo de 8.

El proceso de reclutamiento se alimenta principalmente tres fuentes:

- Los prestadores de servicio social como la fuente más importante, ya que la Comisión ha establecido convenios con diversas universidades e institutos tecnológicos en el país, lo que permite



seleccionar a jóvenes con buen aprovechamiento académico y potencial que constituyen el semillero de los Especialistas, después de que concluyen su servicio y se titulan con el apoyo de la institución, a través de un programa especial.

- La segunda fuente es el personal interno que cubre los perfiles del puesto cuando existe la autorización de alguna plaza.
- El reclutamiento externo a través de instituciones educativas, contactos con bolsas de trabajo y personal que llega por iniciativa propia.

El proceso de selección se basa en un sistema de calificación a través del cual se evalúan los antecedentes académicos, trayectoria laboral y exámenes psicométricos, aspectos que tienen el mismo peso utilizando los siguientes parámetros:

**Cuadro 3.6 Sistema de calificación del Sistema de Especialistas en Hidráulica**

Parámetros	Puntos	Rango
Antecedentes académicos	2	Licenciatura
	4	Especialidad
	6	Maestría o Doctorado
Experiencia laboral	2	Hasta 3 años
	4	Mayor a 3 y menor a 6 años
	6	Más de 6 años
Evaluación Psicométrica (Puntuación obtenida en el examen psicométrico)	10	Término medio (III)
	12	Término Medio Alto (III+) o Superior al Término Medio (II+)
	14	Superior (II) o Muy Superior (I)

Fuente: Elaboración propia a partir de (Espinoza, 2001)

De acuerdo con el puntaje total obtenido por el candidato, se asigna por sistema el nivel de Especialista en Hidráulica y el sueldo que le corresponde para su incorporación en el tabulador específico que está conformado por niveles que



oscilan entre el Jefe de Departamento a Director de Área. Asimismo, cuando un aspirante no reúne el nivel requerido en el resultado global para ingresar como Especialista en Hidráulica, el sistema de calificación arroja el resultado como no susceptible de ser contratado. (Espinoza, 2001)

### **Servicio Profesional Electoral.**

De acuerdo a lo señalado por el Dr. José Luis Méndez Martínez (2001) en las Memorias del Seminario "Servicio Público de Carrera en México, Experiencias y Perspectivas", *derivado de la desconfianza y la necesidad de mayor credibilidad en los procesos electorales*, en el año de 1990 *por mandato constitucional se crea el Instituto Federal Electoral como un organismo autónomo responsable de cumplir con la función estatal de organizar las elecciones. Esta nueva institución debía funcionar como un actor imparcial y autónomo, cuyas decisiones no estuvieran sujetas a los intereses de las partes* para lo cual se diseñaron diversos mecanismos entre los cuales se encuentra el Servicio Profesional Electoral, cuyo propósito es dotar al Instituto del personal calificado necesario para prestar un servicio electoral imparcial. (p.33)

El Servicio Profesional Electoral es regulado por el Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de junio de 1992, el cual ha sufrido varias modificaciones durante los años de 1999, 2008 y finalmente en el 2009 se realiza una reforma integral al Estatuto que es publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de diciembre del 2009 entrando en vigor al día siguiente. (Instituto Federal Electoral, 2009)

Este instrumento jurídico sienta las bases para el desarrollo de un servicio civil eficaz, transparente y profesional, a la altura de las mejores prácticas internacionales en la materia pero también de las necesidades del Instituto Federal Electoral, el cual *regula el ingreso, la formación y desarrollo profesional e incentivos, la evaluación, la promoción y el procedimiento disciplinario, así como*

*los procedimientos para la operación, planeación y organización del Servicio Profesional Electoral, además de los relativos al personal administrativo y auxiliar del Instituto Federal Electoral. ( p. 48)*

*Conforme menciona Dr. José Luis Méndez Martínez en el artículo Servicio Profesional Electoral: Un servicio civil para la democracia (2001), "El Servicio Profesional Electoral fomenta el profesionalismo, permite el desarrollo de los funcionarios, promueve efectivamente el desempeño imparcial y eficiente a través de mecanismos de evaluación permanente, y conduce a que el ingreso, la promoción y, en su caso, la salida de cualquier funcionario estén siempre determinados sólo por los méritos (o deméritos) demostrados a través de procedimientos transparentes, vigilados y justos". (p. 34)*

De acuerdo al Estatuto publicado por el Instituto Federal Electoral (Instituto Federal Electoral, 2009), el Servicio Profesional Electoral "es un sistema de carrera compuesto por el ingreso, la formación y desarrollo profesional, la evaluación, la promoción, los incentivos y el procedimiento disciplinario de los servidores públicos adscritos al Instituto". (p.53)

Este sistema aplica al personal que integra el Cuerpo de la Función Directiva y el Cuerpo de Técnicos. El Cuerpo de la Función Directiva lo conforma el personal de carrera que ocupa los puestos de dirección, mando y supervisión. El Cuerpo de Técnicos contempla el personal de carrera que realiza las actividades operativas especializadas.

En el Estatuto (Instituto Federal Electoral, 2009), se menciona que "El proceso de ingreso al servicio provee al Instituto de personal calificado para ocupar los puestos del Servicio, con base en el mérito, la igualdad de oportunidades, la imparcialidad y la objetividad, a través de procedimientos transparentes". (p.57)

Asimismo el Dr. José Luis Méndez, en el artículo "El Servicio Profesional Electoral: Un servicio civil para la democracia" (2001) menciona que el proceso de ingreso al servicio "se basa en mecanismos que aseguren confiabilidad y transparencia del concurso, y que garanticen que el único elemento a considerar son los méritos del aspirante, es decir, los conocimientos y habilidades demostrados en el proceso". (p.35)

De acuerdo al mencionado Estatuto (Instituto Federal Electoral, 2009), los requisitos para ingresar al servicio del Instituto Federal Electoral son los siguientes:

1. Ser ciudadano mexicano y estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos políticos y civiles.
2. Estar inscrito en el Registro Federal de Electores y contar con credencial para votar con fotografía.
3. No haber sido registrado como candidato a cargo alguno de elección popular en los últimos tres años anteriores a la designación.
4. No ser o haber sido dirigente nacional, estatal o municipal de algún partido en los tres años inmediatos anteriores a la designación.
5. No estar inhabilitado para ocupar cargo o puesto público federal, local o municipal.
6. No haber sido condenado por delito alguno, salvo que hubiese sido de carácter culposo.
7. Acreditar el nivel de educación media superior, para quienes deseen pertenecer al Cuerpo de Técnicos.
8. Para quienes deseen pertenecer al Cuerpo de la Función Directiva:
  - a. Por ingreso vía Concurso o vía Cursos y Prácticas, contar con título profesional;
  - b. Para la vía de ingreso por examen de incorporación temporal, contar con un certificado que acredite haber aprobado todas las materias de



- un programa de estudios de nivel licenciatura en el área o disciplina que el perfil del cargo o puesto requiera.
9. Contar con conocimientos y experiencia profesional para el desempeño adecuado de sus funciones.
  10. Aprobar los exámenes o procedimientos establecidos para el ingreso al Servicio.

El ingreso al servicio se realiza a través de tres modalidades, las cuales presentan las siguientes características:

**Cuadro 3.7 Modalidades para el ingreso al Servicio Profesional Electoral**

Modalidad	Características
1. Concurso	<p>Es la vía primordial para el ingreso al Servicio y la ocupación de vacantes se realiza a través de oposición. Pueden participar tanto candidatos internos como externos. Se inicia con la publicación de convocatorias que son difundidas en prensa nacional y estatal dirigidas a personal tanto interno como externo. Estas contienen los requisitos de ingreso, etapas del proceso de selección y perfiles de los puestos.</p> <p>Considera la aplicación de un examen para evaluar los conocimientos generales y técnicos-electorales para cada cargo o puesto. Asimismo se cotejan y verifican los documentos que presenta el candidato para comprueben la información curricular registrada.</p> <p>Entrevistas a los candidatos por parte de funcionarios del Instituto.</p> <p>Integración de la orden de prelación con las puntuaciones obtenidas por los candidatos en las etapas</p> <p>Presentación y aprobación del Consejo General y la Junta General Ejecutiva del Instituto de la propuesta de designación de ganadores del concurso.</p>
2. Examen de incorporación temporal	<p>Es dirigido al personal interno. El área que presenta la vacante integra una terna de aspirantes con personal que hayan obtenido los mejores resultados en las evaluaciones del desempeño de los últimos dos años. Los candidatos propuestos se someten a un examen de incorporación temporal y entrevistas. Con esta información se propone a la Junta General Ejecutiva al candidato a ocupar temporalmente el puesto, quien es la responsable de aprobar la designación.</p>

	Al término del nombramiento temporal, el ocupante puede reincorporarse a su puesto original.
3. Cursos y Prácticas	Es la vía de ingreso reservada para el personal administrativo. El personal interesado deberá cumplir con los requisitos establecidos para el ingreso al servicio. El procedimiento específico para los cursos y prácticas así como diseño, contenido, mecanismo de evaluación y calificaciones mínimas aprobatorias de los cursos y prácticas son definidos ex profeso de acuerdo al perfil de puesto.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Instituto Federal Electoral, 2009)

Una vez revisadas algunas de las experiencias mexicanas en torno a la aplicación de procesos de ingreso para la ocupación de vacantes, se considera que es un avance en la administración pública que existan casos de dependencias que busquen elevar la calidad y eficiencia en su ámbito de competencia para lo cual instrumenten estrategias, técnicas y metodologías que permitan seleccionar al mejor candidato para el puesto, sin embargo, hasta el 2003 solo eran casos aislados por lo que en el siguiente capítulo se describirán las acciones que se han realizado para subsanar esta situación en la Administración Pública Federal.

## CAPÍTULO 4

### LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

- 4.1 Disposiciones Generales
- 4.2 Descripción de los Subsistemas
- 4.3 Reglamentos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (2004 y 2007)
- 4.4 El Subsistema de Ingreso
- 4.5 Evolución del Subsistema de Ingreso Ley del Servicio Profesional de Carrera

#### **4. La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.**

Derivado de la preocupación del Poder Ejecutivo por elevar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública así como la calidad en los servicios que ofrece a la sociedad, asegurar la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos, dar continuidad a los programas, planes y metas de la Administración Pública Federal además de incrementar la credibilidad y confianza de la ciudadanía y garantizar honestidad en el desempeño de los servidores públicos, administraciones anteriores realizaron diversos esfuerzos por establecer un sistema integral en la gestión de recursos humanos que respondiera a estas necesidades, los cuales culminan en el año 2003 con una aprobación unánime del Poder Legislativo del decreto por el cual se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la cual es publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril del 2003 con entrada en vigor el 7 de octubre del mismo año e iniciando su funcionamiento gradual a partir del 5 de abril del 2004 con la entrada en vigor de su Reglamento (Secretaría de la Función Pública, 2010).

Para lograr lo anterior, existieron diversos factores que influyeron para que fuera posible la emisión de esta Ley (Secretaría de la Función Pública, 2005):

- Democracia.- México entró recientemente en una democracia real con alternancia partidista.
- Globalización.- Los países se comparan unos con otros y México era la excepción en este tema. Era el único país de la OCDE sin un sistema de mérito en su gobierno.
- Dirección centrada en la persona.- La prueba contundente en las organizaciones públicas y privadas de la conveniencia de contar con políticas de recursos humanos que estabilizan y desarrollan a las personas con principios de mérito y orientación a resultados.
- Coincidencia de propósitos.- La coincidencia de propósitos de los poderes ejecutivo y legislativo por tener una Administración Pública moderna que genere crecientes resultados para la sociedad mexicana.

Con la publicación de esta Ley es como surge el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (APF) concebido como una política pública clave para (Secretaría de la Función Pública, 2010):

- Profesionalizar al servidor público,
- Igualar las oportunidades y reconocer el mérito para ingresar, desarrollarse y permanecer en la APF,
- Mejorar la prestación de los servicios públicos,
- Transparentar el proceso de selección e ingreso de recursos humanos a la APF,
- Incrementar la competitividad del Gobierno en beneficio del desarrollo democrático del país.

En este sentido, la Ley del Servicio Profesional de Carrera tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada. Asimismo, viene a llenar un vacío jurídico en relación con los servidores públicos de confianza, los cuales son expresamente



excluidos por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio de Estado. Con ello los servidores públicos de confianza que adquieran el carácter de servidores públicos de carrera titulares, tendrán estabilidad en su empleo, siempre y cuando cumplan con las condiciones que establece esta disposición jurídica. (Pantoja, 2004)

#### **4.1 Disposiciones Generales.**

De acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera (Secretaría de la Función Pública, 2003) en su artículo 2, el Sistema de Servicio Profesional de Carrera es definido como un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

Asimismo en el artículo 2, menciona que el Sistema se basa en los principios de legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad y competencia por mérito que rigen el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos en el sistema.

De igual forma, el artículo 2 especifica que el Sistema depende del titular del Poder Ejecutivo Federal y es dirigido, coordinado y evaluado por la Secretaría de la Función Pública siendo las dependencias de la Administración Pública las responsables de su operación a través de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección como órganos especializados para implantar y operar los subsistemas en las dependencias.

El artículo 72 de la Ley establece que estos Comités son responsables de la planeación, formulación de estrategias y análisis prospectivo, para el mejoramiento de los recursos humanos de las dependencias y la prestación de un mejor servicio público a la sociedad para lo cual pueden asesorarse de especialistas de instituciones de educación superior y de empresas y asociaciones civiles especializadas, nacionales e internacionales y de colegios de profesionales.

Conforma al artículo 74, los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección están integrados por:

**Figura 4.1 Integrantes Comité Técnico de Profesionalización**



Fuente: Elaboración propia a partir de la (Secretaría de la Función Pública, 2003)

Cuando exista la necesidad de someter a concurso alguna vacante, el Comité actúa como Comité de Selección, en donde el Oficial Mayor es sustituido por el Superior Jerárquico del puesto vacante.

**Figura 4.2 Integrantes Comité Técnico de Selección**



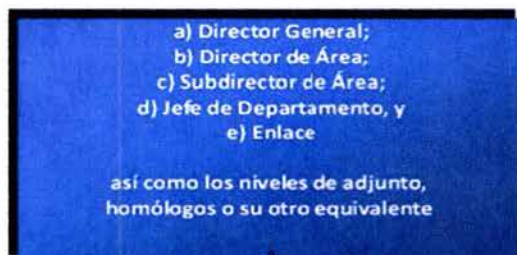
Fuente: Elaboración propia a partir de la (Secretaría de la Función Pública, 2003)

Asimismo, la Ley en su artículo 70 contempla la presencia de un Consejo Consultivo como un órgano de apoyo y opinión para el Sistema, compuesto del Titular de la Secretaría de la Función Pública, precedido por:

- Los Presidentes de los Comités Técnicos de Profesionalización,
- Un representante de las Secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público y del Trabajo y Previsión Social,
- El Titular de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la APF, como Secretario Técnico
- Un representante de los sectores social, privado y académico.

Considerando el catálogo de puestos vigente, el artículo 5 estipula que el Sistema abarca los siguientes niveles:

**Figura 4.3 Puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera**



*Fuente: Elaboración propia a partir de la (Secretaría de la Función Pública, 2003)*

Aunado a lo anterior, y de acuerdo al artículo 4 de la Ley, los servidores públicos se clasifican en:

Servidores Públicos de Carrera que son los que ingresan al Sistema a través de un concurso de selección y sólo pueden ser nombrados y removidos en los casos y bajo los procedimientos previstos en la Ley. Se clasifican en Eventuales y Titulares:

1. Eventuales:

- a) Los de primer nivel de ingreso que se encuentran en su primer año de desempeño.
- b) Los nombrados con motivo de los casos excepcionales.
- c) Los que ocupen temporalmente un puesto del Sistema.

2. Titulares:

- a) Los que ingresan al Sistema mediante concurso público y abierto.
- b) Los que ingresan al Sistema al acreditar cumplir los requisitos y las evaluaciones que se hayan establecido para ese propósito

Por otro lado, en el artículo 7 se crean los Gabinetes de Apoyo que es la unidad administrativa adscrita a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados y equivalentes para desempeñar un cargo o comisión en las secretarías particulares, coordinaciones de asesores, coordinaciones de comunicación social y servicios de apoyo, de cualquier nivel de conformidad con el presupuesto autorizado.

Los servidores públicos que formen parte de los Gabinetes de Apoyo serán nombrados y removidos libremente por su superior jerárquico inmediato.

Asimismo, el artículo 8 menciona que están exentos del Sistema, el personal que preste sus servicios en la Presidencia de la República, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; los miembros de las Fuerzas Armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, del Servicio Exterior Mexicano y asimilado a éste; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de las ramas médica, paramédica y grupos afines, los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén asimilados a un sistema legal de servicio civil de carrera; y los que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago por honorarios en las dependencias.



Conforme al artículo 10, el servidor público que ingresa al sistema adquiere algunos beneficios/derechos:

- Estabilidad y permanencia en el puesto
- Recibir el nombramiento como Servidor Público de Carrera
- Percibir las remuneraciones correspondientes a su cargo,
- Acceso a cargos distinto cuando se haya cumplido con los requisitos y procedimientos establecidos
- Capacitación y actualización profesional
- Ser evaluado y conocer el resultado de los exámenes que haya sustentado, en un plazo no mayor de 60 días y en caso de no aprobarlos, ser evaluado nuevamente.
- Participar en el Comité de selección cuando se trate de designar a un servidor público en la jerarquía inmediata inferior
- Promover los medios de defensa que establece esta Ley, contra las resoluciones emitidas en aplicación de la misma
- Recibir una indemnización cuando sea despedido injustificadamente

No obstante, de igual forma, el artículo 11 menciona que el ingreso al Sistema del Servicio Profesional implica el cumplimiento de ciertos deberes:

- Ejercer sus funciones con estricto apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rigen el Sistema;
- Desempeñar sus labores con cuidado y esmero apropiados,
- Participar en las evaluaciones establecidas para su permanencia y desarrollo en el Sistema;
- Aportar los elementos objetivos necesarios para la evaluación de los resultados del desempeño;
- Participar en los programas de capacitación obligatoria
- Guardar reserva de la información, documentación y en general, de los asuntos que conozca

- Asistir puntualmente a sus labores y respetar los horarios de actividades;
- Proporcionar la información y documentación necesarias al funcionario que se designe para suplirlo en sus ausencias temporales o definitivas;
- Abstenerse de incurrir en actos u omisiones que pongan en riesgo la seguridad del personal, bienes y documentación u objetos de la dependencia o de las personas que allí se encuentren;
- Excusarse de conocer asuntos que puedan implicar conflicto de intereses con las funciones que desempeña dentro del servicio.

Por último, la Ley contempla en el artículo 76 la posibilidad de que el interesado interponga ante la Secretaría de la Función Pública, procesos de revocación en contra de las resoluciones que recaigan en el procedimiento de selección. Aunado a esto, el artículo 77 describe el procedimiento para interponer un proceso de revocación.

#### 4.2 Descripción de los Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera.

En el artículo 13 de la Ley, se describen los subsistemas que integran el Sistema, los cuales se especifican a continuación:

**Figura 4.4 Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera**



Fuente: Elaboración propia a partir de la (Secretaría de la Función Pública, 2003)

De esta forma, el objetivo de cada Subsistema es (Secretaría de la Función Pública, 2005):

I. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determina en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones;

II. Subsistema de Ingreso. Regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema;

III. Subsistema de Desarrollo Profesional. Contiene los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Sistema;

IV. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

- a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto;
- b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado;
- c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;
- d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia, y
- e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.

V. Subsistema de Evaluación del Desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral;

VI. Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos. Establece las causales de separación del sistema.

VII. Subsistema de Control y Evaluación. Diseña y opera los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

#### **4.3 Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.**

Con el propósito de instrumentar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, el 5 de marzo del 2004 entra en vigor el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (Secretaría de la Función Pública, 2004) en el cual se explica a detalle cómo se deberán implementar los siete subsistemas que contempla este Servicio Profesional.

Este ordenamiento jurídico realiza las siguientes precisiones referentes a las disposiciones generales para la operación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal:

1. El artículo 3 menciona que las entidades de la Administración Pública Paraestatal pueden optar por desarrollar sus propios sistemas de servicio profesional de carrera, con base en los principios generales que establecen la Ley y el Reglamento; y en caso de que determinen la conveniencia de adherirse al Sistema, previa autorización de sus órganos de gobierno, la Secretaría podrá celebrar los convenios de adhesión correspondientes.



2. En el artículo 4 se describen los principios rectores mencionados en la Ley:
- Legalidad: Es la observancia estricta de las disposiciones que establece la Ley, este Reglamento, así como los demás ordenamientos jurídicos aplicables;
  - Eficiencia: Es el cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos, empleando de manera racional, honesta y responsable los recursos disponibles;
  - Objetividad: Es la actuación basada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en la Ley, en este Reglamento y en las disposiciones jurídicas aplicables, sin prejuzgar o atender a apreciaciones carentes de sustento;
  - Calidad: Es la obtención de los resultados y metas programados, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos administrativos y el uso eficiente de los recursos públicos;
  - Imparcialidad: Es actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna;
  - Equidad: Es la igualdad de oportunidades, sin discriminación por razones de género, edad, raza o etnia, condiciones de salud, capacidades diferentes, religión o credo, estado civil, condición social o preferencia política, y
  - Competencia por Mérito: Es la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al Sistema y de los servidores públicos de carrera, con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y, en su caso, en los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas individuales, colectivas e institucionales.
3. De acuerdo al artículo 8 la interpretación del Reglamento corresponderá a la Secretaría en lo relativo a la programación, dirección, coordinación, evaluación y seguimiento de la operación y funcionamiento del Sistema, y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en lo concerniente al control presupuestario del gasto

en materia de servicios personales, a cuyo efecto podrá emitir las normas y lineamientos que se requieran. La inobservancia o contravención de las disposiciones contenidas en la Ley y el Reglamento, se fincarán las responsabilidades previstas en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

4. Se establece en el artículo 12 que los servidores públicos de carrera eventuales de primer nivel de ingreso son aquéllos que sean seleccionados para ocupar un puesto de enlace, durante su primer año de desempeño. Estos servidores públicos podrán obtener su nombramiento como servidor público titular, si al término del primer año obtienen como mínimo una calificación satisfactoria en la evaluación de su desempeño. En caso de que un servidor público de esta categoría no obtenga una calificación satisfactoria en la evaluación de su desempeño, será separado del puesto que venía desempeñando sin responsabilidad alguna para la dependencia, y sólo tendrá derecho a las percepciones que hubiere devengado.

5. El artículo 16 especifica que las dependencias, a través de la Dirección General de Recursos Humanos, son instancias coadyuvantes para la implantación, operación, desarrollo y evaluación del Sistema. Estarán obligadas a proporcionar la información que para la operación y funcionamiento de los Subsistemas requiera la Secretaría de la Función Pública. Dicha información deberá clasificarse en los términos de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

En relación al funcionamiento y operación de los Sistema, en el Título Tercero; Capítulos II al VIII del Reglamento, se describen los procesos o elementos que integran cada Subsistema así como aspectos que deberán observarse para la correcta instrumentación y ejecución del Servicio Profesional de Carrera. A manera de resumen, en la Cuadro 4.1 se especifica en que consiste cada Subsistema y los puntos más relevantes de cada uno:

**Cuadro 4.1 Descripción de los Subsistemas de acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera**

	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS/PROCESOS QUE LO INTEGRAN
I. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	Efectúa los procesos de registro y análisis de la información que remiten las dependencias a la Secretaría de la Función Pública para la operación del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Único de Servidores Públicos</li> <li>• Determinación de necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el funcionamiento de las dependencias.</li> <li>• Definición de estructuras orgánicas en términos de cantidad y perfil de puestos, con el fin de alcanzar sus objetivos y metas programáticas.</li> <li>• Descripción, valuación y perfilamiento de puestos.</li> <li>• Realización de Estudios Prospectivos de escenarios futuros.</li> </ul>
II. INGRESO	Su propósito atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos del Sistema, sustentado en el acceso por méritos y en la igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Reclutamiento integrado por la publicación de convocatorias de puestos vacantes y el registro de aspirantes a los concursos.</li> <li>• Proceso de selección que consta de las etapas de:               <ol style="list-style-type: none"> <li>I. De revisión curricular;</li> <li>II. De evaluación de las capacidades</li> <li>III. De entrevistas a cargo del Comité de Selección.</li> </ol> </li> </ul>
III. DESARROLLO PROFESIONAL	Se integra por los procedimientos y mecanismos con base en los cuales los servidores públicos titulares podrán ocupar plazas de igual o mayor jerarquía tanto en las dependencias, como en instituciones públicas federales, locales o municipales u organismos públicos o privados con los que las dependencias tengan celebrados Convenios de Intercambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de trayectorias de ascenso y promoción.</li> <li>• Elaboración de planes individuales de carrera.</li> <li>• Sistema de Puntuación para la Evaluación integral Individual.</li> <li>• Intercambios de recursos humanos Interinstitucionales.</li> <li>• Movimientos laterales de servidores públicos de carrera en la misma dependencia o fuera de ella.</li> </ul>
IV. CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN	Son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Capacitación que contempla:               <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Detección de necesidades de Capacitación.</li> <li>II. Requisitos académicos y técnicos para la impartición de la capacitación.</li> <li>III. Programas Anuales de Capacitación obligatorios y optativos.</li> <li>IV. Programas de apoyo institucional y becas.</li> </ol> </li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La certificación de capacidades integra:             <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Definición y descripción de capacidades gerenciales, visión del servicio público, técnicas transversales y específicas.</li> <li>II. Definición de criterios y mecanismos para la evaluación de capacidades.</li> <li>III. Evaluación para la certificación de capacidades.</li> </ol> </li> </ul>
V. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	<p>Se integra con los procesos, métodos y mecanismos de medición, cualitativos y cuantitativos, del cumplimiento de las funciones y metas individuales y colectivas de los servidores públicos de carrera, en función de sus capacidades y del perfil determinado para el puesto que ocupan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de metas institucionales y metas individuales de los servidores públicos.</li> <li>• Determinación de las metas de desempeño colectivo por unidad administrativa.</li> <li>• Establecimiento del método para la evaluación del desempeño de los servidores públicos.</li> <li>• Aplicación de dos evaluaciones del desempeño a los servidores públicos Semestral y Anual.</li> <li>• Establecimiento de los estímulos o reconocimientos e incentivos al desempeño destacado.</li> <li>• Adopción de medidas correctivas para los casos de desempeño no satisfactorio.</li> <li>• Seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño para modificación de metas comprometidas, detección de necesidades de capacitación y generar programas individuales de mejora.</li> </ul>
VI. SEPARACIÓN	<p>Contempla procesos que permiten determinar el procedimiento a seguir para que el nombramiento de un servidor público de carrera deje de surtir efectos, sin responsabilidad para la dependencia, así como si procede, autorizar a un servidor público titular para que deje de desempeñar las funciones de su puesto de manera temporal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración del expediente con la información y documentación que acredite el incumplimiento reiterado e injustificado de las obligaciones establecidas en la Ley Determinación previa de la dependencia con respecto al caso.</li> <li>2. Solicitud a la Secretaría de la Función Pública la valoración con respecto a la determinación preliminar realizada por la dependencia.</li> <li>3. Análisis por parte de la Secretaría de la Función Pública.</li> <li>4. Notificación al servidor público de la procedencia del proceso de separación para la presentación y desahogo de pruebas.</li> <li>5. Determinación al Comité Técnico de Profesionalización de la procedencia/no procedencia de la separación.</li> </ol>



VII. CONTROL Y EVALUACIÓN	Considera los mecanismos y procedimientos que permiten prevenir deficiencias y adoptar medidas correctivas a través del seguimiento, control y evaluación del funcionamiento y operación del Sistema, de tal manera que constituye un elemento de interacción para planear los objetivos, estrategias, acciones y metas del servicio profesional de carrera, necesario para su perfeccionamiento.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico.</li><li>• Objetivos.</li><li>• Líneas de acción por subsistema.</li><li>• Metas.</li></ul>
---------------------------	---	---

Fuente: *Elaboración propia a partir del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.* (Secretaría de la Función Pública, 2004)

A cuatro años de haber comenzado la operación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, y después de realizar una profunda evaluación de su funcionamiento a través de las recomendaciones y propuestas de instituciones tanto nacionales como internacionales y de la participación del sector académico, se da como resultado la reforma y el fortalecimiento del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el cual es publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de septiembre de 2007 con entrada en vigor al día siguiente, 7 de septiembre del mismo año. (Secretaría de la Función Pública, 2007)

Esta reforma obedece a que es necesario contar con una Administración Pública compuesta de servidores públicos profesionales que sirvan a la sociedad de manera eficiente y con base en resultados. Por ello, el Servicio Profesional de Carrera se constituye en un elemento fundamental, así como su correcta implementación, para conseguir ese cometido.

El paso que se ha dado con la expedición de este nuevo reglamento, significa entre otras cosas, una nueva era de la profesionalización de los servidores públicos en el país, en el marco del fortalecimiento de nuestras instituciones.

En este sentido, el nuevo reglamento tiene como principales aportaciones (Secretaría de la Función Pública, 2007):

- Descentralizar la operación del Servicio Profesional de Carrera a las dependencias, dentro de un marco normativo que flexibilice la implementación y agilice la información para su análisis y evaluación.
- Contar con un subsistema de ingreso más efectivo, que privilegie la experiencia, con modalidades de selección que permitan ocupar los puestos en menor tiempo.
- Establecer un Subsistema de Evaluación del Desempeño como base para el desarrollo del servidor público profesional.
- Impulsar el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera mediante la capacitación que permita la movilidad en el sistema con base en méritos.
- Incrementar la participación de los Órganos Internos de Control en la vigilancia del funcionamiento del sistema.

De esta forma, el Reglamento sufre modificaciones en la operación del Servicio Profesional de Carrera (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007), las cuales se describen a continuación:

**Cuadro 4.2 Clasificación de servidores públicos:**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores Públicos de Carrera: Eventuales y Titulares</li> <li>• abinetes de Apoyo</li> </ul>	<p>Mantiene la clasificación de servidores públicos de carrera y gabinetes de apoyo. Integra la definición de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidor Público de Libre Designación como Persona física que desempeña un puesto de libre designación y que no forma parte del Servicio Profesional de Carrera, pero está sujeto a los procedimientos de evaluación del desempeño.</li> <li>• Servidor Público de Designación Directa: Las personas que desempeñan puestos que no están sujetos a la Ley, en virtud de que el procedimiento para realizar la designación o expedir el nombramiento de su titular, se encuentra previsto expresamente en alguna disposición a nivel constitucional o legal.</li> </ul>

Fuente: Documento "Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera" (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

En relación a los tipos de servidores públicos, el Reglamento modificado en el 2007 mantiene la clasificación de los servidores públicos de carrera y gabinetes de apoyo y agrega dos figuras más: Servidores Públicos de Libres Designación y Servidores Públicos de Designación Directa, las cuales no se especifican en el Reglamento anterior.

**Cuadro 4.3 Integración de Comités Técnicos de Profesionalización.**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial Mayor o equivalente</li> <li>• Director General de Recursos Humanos o equivalente</li> <li>• Representante de la Secretaría de la Función Pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial Mayor o equivalente</li> <li>• Director General de Recursos Humanos o equivalente</li> <li>• Titular del Órgano Interno de Control como Representante de la Secretaría de la Función Pública</li> </ul>

Fuente: Documento "Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera" (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

El cambio en la integración de los Comités Técnicos de Profesionalización estriba en que se especifica el integrante que participa como Representante de la Función Pública ya que el Reglamento del 2004 lo maneja en forma general.

**Cuadro 4.4 Integración de Comités Técnicos de Selección**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente: Director General de Recursos Humanos o equivalente</li> <li>• Jefe Inmediato de la vacante</li> <li>• Representante de la Secretaría de la Función Pública designado por la Secretaría de la Función Pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente: Jefe Inmediato de la vacante</li> <li>• Secretario Técnico: Director General de Recursos Humanos o equivalente</li> <li>• Representante de la Secretaría de la Función Pública: Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno en los Órgano Interno de Control. En los concursos de puestos vacantes del Órgano Interno de Control, la Secretaría de la Función Pública designará al Representante de ésta.</li> </ul>

Fuente: Documento "Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera" (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

De igual forma que en el Comité Técnico de Profesionalización, el Reglamento del 2007 especifica quien funge como Representante de la Secretaría de la Función Pública con lo cual el Órgano Interno de Control tendrá una mayor participación y responsabilidad en el Comité.

**Cuadro 4.5 Participación del Órgano interno de Control en los Comités Técnicos de Profesionalización y de Selección**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>No especifica la participación del Representante de la Secretaría.</li> </ul>	<p>El Titular del Órgano Interno de Control en el Comité Técnico de Profesionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Representa a la Secretaría de la Función Pública en los Comités Técnicos de Profesionalización.</li> <li>Interviene en la definición de las adecuaciones que el SPC tendrán en la dependencia de acuerdo con las particularidades y características de ésta.</li> <li>Participará en la adopción de las políticas y programas que requiera la dependencia para la profesionalización de los servidores públicos de la misma.</li> <li>Actúa como fiel de la balanza en las decisiones que el Comité Técnico de Profesionalización adopte respecto la operación del SPC en la dependencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No considera la participación del Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno.</li> </ul>	<p>Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Representa a la Secretaría de la Función Pública en los Comités Técnicos de Selección, y nombra a su(s) suplente(s).</li> <li>Certifica si el proceso de selección se llevó a cabo conforme a los procedimientos y plazos previstos en la Ley, el Reglamento y las demás disposiciones aplicables, así como de acuerdo con las bases de la convocatoria.</li> <li>En caso de que advierta alguna irregularidad deberá hacerla del conocimiento de los demás integrantes del Comité para que se aclaren o subsanen, en caso contrario, para determinar suspender el concurso y comunicarlo a la Secretaría.</li> <li>Actúa como fiel de la balanza en las decisiones que el Comité Técnico de Selección adopte en los procedimientos de selección.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>No considera la participación del Titular del Área de Quejas.</li> </ul>	<p>Titular del Área de Quejas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resuelve las inconformidades que se presenten en la operación del Sistema.</li> <li>Lleva a cabo la valoración del procedimiento sobre incumplimiento de obligaciones de los servidores públicos y verifica se haya respetado la garantía de audiencia.</li> <li>Conoce de las posibles irregularidades en los procedimientos de selección y, en su caso, turna al Área de Responsabilidades del Órgano Interno de Control para que se determine conforme a derecho.</li> </ul>
---	---

Fuente: Documento "Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera" (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

Derivado de la designación de los Titulares del Órgano Interno de Control como Representantes de la Secretaría de la Función Pública, el nuevo Reglamento define sus responsabilidades como integrantes del Comité, situación que no se menciona en el anterior Reglamento, lo cual permite una mayor delimitación en la actuación del Comité.

**Cuadro 4.6 Inconformidades y Procesos de Revocación.**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>La inconformidad será presentada en la Secretaría de la Función Pública, quien solicitará a la dependencia un informe circunstanciado relativa a la inconformidad presentada.</li> <li>Respuesta de la dependencia en un plazo no mayor a 10 días hábiles.</li> <li>La determinación (resolución) se comunicará al inconforme en un plazo de 15 días hábiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se substanciará por los Titulares de la Áreas de Quejas de los Órganos Internos de Control en las dependencias, en su caso, de los órganos administrativos desconcentrados.</li> <li>Respuesta de la dependencia dentro del plazo de 19 días hábiles a partir de que se presenten en el Área de Quejas.</li> <li>Su determinación (resolución) se notificará al inconforme dentro de los 10 días hábiles siguientes.</li> <li>Cuando se advierta incumplimiento de obligaciones de los servidores públicos, iniciará procedimiento disciplinario.</li> <li>Las determinaciones que recaigan deberán ser enviadas a la Secretaría.</li> <li>Deberá integrarse el expediente respectivo.</li> <li>La Secretaría podrá emitir recomendaciones generales cuando advierta inconsistencias similares en la operación del Sistema.</li> </ul>

Fuente: Documento "Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera" (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

La responsabilidad de la atención a inconformidades y procesos de revocación se descentraliza en el Órgano interno de Control y dada su participación en los Comités, cuentan con mayor información sobre la operación y particularidades de la operación del Servicio Profesional de Carrera en la dependencia, lo cual permite que la situación que se está presentando se resuelva con mayor oportunidad, confiabilidad y certeza jurídica.

### Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera

En general, las disposiciones establecidas en el Reglamento del 2004 continúan y únicamente sufren modificaciones los puntos que a continuación se enlistan.

Es importante mencionar que el Subsistema de Ingreso es el que presenta cambios sustanciales y dado que es materia de este trabajo, se detallarán más adelante. (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

**Cuadro 4.7 Subsistema de Planeación de Recursos Humanos**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"><li>• La Secretaría de la Función Pública registra y actualiza la información de los puestos que se incorporen al Catálogo de Puestos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los Comités Técnicos de Profesionalización, son responsables de la elaboración, registro y actualización de la información de los puestos que se incorporen al Catálogo.</li><li>• Incorpora el concepto de Ramas de Cargo, que es la clasificación de los puestos en función de sus actividades.</li><li>• Se establecen las reglas de operación para la transferencia de puestos y de recursos humanos por motivos de reestructuración.</li></ul>

Fuente: Documento "Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera"

(Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

Con respecto al Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, en el nuevo Reglamento se transfiere la responsabilidad del manejo del Catálogo de Puestos a los Comités Técnicos de Profesionalización además de que se incorporan nuevos elementos como son Ramas de Cargo y la las reglas de operación para los casos

en que se realiza un proceso de reestructuración, aspectos no se consideran en el anterior Reglamento.

**Cuadro 4.8 Subsistema de Desarrollo Profesional**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Secretaría emitirá los lineamientos para definir la ponderación del valor numérico de los elementos comprendidos en el Sistema de Puntuación de la Evaluación Integral Individual compuesta por los Resultados de la Evaluación del desempeño y cumplimiento de Proyectos Individuales de Desarrollo en dependencias, e instituciones públicas o privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité Técnico de Profesionalización establece las reglas de valoración y puntaje de las acciones de desarrollo en el que considera:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación</li> <li>✓ Certificación de Capacidades en Desarrollo Administrativo y Calidad, Certificación de Capacidades para el mejor desempeño de otros puestos</li> <li>✓ Otros estudios</li> <li>✓ Evaluación del desempeño</li> <li>✓ Cumplimiento de su Plan de Carrera Experiencia acumulada en el servicio público.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimientos laterales únicamente para servidores públicos de carrera.</li> <li>• Puesto de mismo grupo, grado y nivel y afinidad en el perfil.</li> <li>• Autorización de la SFP si hay cambio de ciudad o dependencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimientos laterales para servidores públicos de carrera y de libre designación.</li> <li>• Perfil de puestos equivalentes, homólogos y afines.</li> <li>• Incremento o disminución de 30% de percepciones, sin cambio de rango y afinidad en el perfil.</li> </ul>

Fuente: Documento "Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera" (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

De acuerdo al Reglamento del 2007, en el Subsistema de Desarrollo Profesional se sustituye el Sistema de Puntuación de la Evaluación Integral Individual por acciones de desarrollo, las cuales incluyen aspectos que anteriormente no se consideraban. Asimismo, se maneja la posibilidad de movimientos laterales para servidores públicos de libre designación especificando la forma de operarlos.



**Cuadro 4.9 Subsistema de Capacitación y Certificación**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Comité Técnico de Profesionalización diseña y desarrolla los programas de capacitación conforme a las normas y lineamientos de la SFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Comité Técnico de Profesionalización establece a través de la DGRH en coordinación con las unidades administrativas programas de capacitación y determinarán el carácter obligatorio u optativo de las actividades de capacitación.</li> </ul>
Clasificación de capacidades en: <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciales (Trabajo en equipo, Orientación a resultados, Visión Estratégica, Liderazgo, Negociación)</li> <li>Visión del Servicio Público</li> <li>Técnicas (Transversales y Técnicas)</li> </ul>	Clasificación de capacidades en: <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionales</li> <li>Desarrollo Administrativo y Calidad</li> </ul>

Fuente: Documento "Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera"

(Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

Para el Subsistema de Capacitación y Certificación, en el 2004 la responsabilidad del diseño y desarrollo de los programas de capacitación era del Comité Técnico de Profesionalización, lo cual se modifica en virtud de que en el 2007 el proceso se realiza a través de la Dirección General de Recursos Humanos.

Por otro lado, el cambio en el proceso de certificación radica en la clasificación de capacidades ya que las gerenciales, visión del servicio público y técnicas son sustituidas por capacidades profesionales y de desarrollo administrativo y calidad.

**Cuadro 4.10 Subsistema de Evaluación de Desempeño**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación semestral y anual.</li> <li>Evalúa el Jefe Inmediato y Superior del Jefe Inmediato.</li> </ul> Los aspectos valorados son: <ol style="list-style-type: none"> <li>Metas individuales.</li> <li>Metas Colectivas por Unidad Estándares de actuación Profesional.</li> <li>Actividades extraordinarias y aportaciones destacadas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Únicamente se aplica la evaluación anual.</li> <li>Evalúa Jefe Inmediato y una tercera persona que puede ser un homologo, colaborador, Superior del Jefe Inmediato o un servidor público de otra unidad administrativa.</li> <li>Continúan los mismos aspectos a evaluar y se adiciona las funciones adicionales de las que se hubiera hecho cargo.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de puntuación:</li> </ul> <p>Anual</p> <p>Sobresaliente 90-100</p> <p>Satisfactorio 75-89.9</p> <p>Mínimo 60-74.9</p> <p>No Aprobatorio 0-59.9</p> <p>Semestral</p> <p>Satisfactorio 60 -100</p> <p>No Aprobatorio 0 - 59.9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala Anual de puntuación:</li> </ul> <p>Excelente 90-100</p> <p>Satisfactorio 70-90</p> <p>No satisfactorio 60-70</p> <p>Deficiente &lt;60</p> <p>Un tercio estará comprendida por el puntaje total obtenido de la capacitación acreditada.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones Deficientes: No aprobar evaluación semestral y anual ó 3 calificaciones anuales mínimas ó 3 calificaciones no aprobatorias en 5 añosc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones No Satisfactorias: Se realizarán cursos de capacitación adicional, evaluaciones colectivas, evaluación a los 3 y 6 meses siguientes.</li> <li>• Evaluaciones Deficientes : Puntuación menor a 60 = Separación.</li> </ul>

Fuente: Documento Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio profesional de Carrera (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

En el Subsistema de Evaluación de Desempeño las principales modificaciones estriban en la periodicidad en la aplicación de la evaluación, se agrega un tercer evaluador, la escala de calificación es modificada y finalmente se definen las acciones a realizar en los casos de una evaluación no satisfactoria.

**Cuadro 4.11 Subsistema de Separación.**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dependencia integra el expediente del incumplimiento reiterado e injustificado de las obligaciones del servidor público de carrera.</li> <li>• La Secretaría de la Función Pública, emite una primera valoración y determinación del caso y solicita la aportación de elementos por parte del servidor público que justifiquen el incumplimiento.</li> </ul>	<p>Corresponde a los Comités Técnicos de Profesionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir políticas específicas en materia de Separación.</li> <li>• Instrumentar mecanismos que agilicen los procedimientos para integrar los expedientes.</li> <li>• Informar al Registro Único de Servidores Públicos (RUSP) de la separación de los servidores públicos de carrera.</li> <li>• Determinar la procedencia de la separación de los servidores públicos de carrera por incumplimiento de obligaciones.</li> <li>• Autorizar licencias de los servidores públicos de carrera.</li> <li>• Se define un plazo de hasta 30 días hábiles para</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• La Secretaría de la Función Pública emite una segunda valoración y determinación del caso.</li><li>• El Comité Técnico de Profesionalización analiza la determinación de la Secretaría y decide la procedencia de la separación.</li></ul>	<p>resolver un procedimiento por incumplimiento reiterado e injustificado de obligaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La DGRH notificará el inicio del procedimiento al servidor público de carrera, otorgando la garantía de audiencia correspondiente, y desahogará el procedimiento.</li><li>• El Titular del Área de Quejas realizará la valoración a que se refiere el artículo 60 fracción IV de la Ley.</li><li>• La valoración se enfocará en el procedimiento y no sobre la justificación del incumplimiento.</li><li>• En casos en que se considere grave el incumplimiento podrá suspenderse los efectos del nombramiento del servidor público de carrera.</li><li>• El Comité Técnico de Profesionalización determinará si procede o no la separación, en su caso, tramitará ésta ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.</li><li>• La antigüedad en el servicio público de los servidores públicos considerados de libre designación será considerada para efectos de computar la permanencia en el Sistema.</li><li>• Para efectos de separación, se modifican los criterios para considerar una evaluación del desempeño como deficiente.</li><li>• La Secretaría, a través del Registro Único de Servidores Públicos (RUSP) llevará el registro de los cambios de estatus del servidor público de carrera.</li></ul>
--	---

Fuente: Documento Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio profesional de Carrera (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

El Reglamento del 2007 establece acciones que la versión del 2004 no consideraba como son procedimiento general a seguir, definición de responsabilidades, operación del Subsistema en el RUSP y definición de plazos aplicables.

#### 4. 4 Subsistema de Ingreso.

De acuerdo a la Ley del Servicio Profesional, en su Capítulo Tercero así como su Reglamento del 6 de septiembre de 2007 en el Capítulo Décimo, las particularidades de este Subsistema son las siguientes:

Como primer punto, se establecen como objetivos del Subsistema:

- Regular los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema.
- Atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos del Sistema, sustentado en el acceso por méritos y en la igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.

Derivado de lo anterior, se estipula que el aspirante a ingresar al sistema debe cumplir los requisitos establecidos en el Cuadro 4.12:

**Cuadro 4.12 Requisitos para ingresar al Sistema del Servicio Profesional de Carrera.**

Requisito	Descripción
<b>Legales</b>	a) Ser Ciudadano Mexicano en pleno ejercicio de sus derechos b) En caso de ser extranjero que su condición migratoria permita la función a desarrollar. c) No haber sido privado de la libertad a causa de delito doloso. d) No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto. e) Tener aptitud para el desempeño del servicio público. f) No estar inhabilitado para el servicio público, ni encontrarse con algún otro impedimento legal.
<b>Escolaridad</b>	a) Nivel de estudios requerido. b) Área solicitada en el perfil de puesto. Lo anterior deberá comprobarse con certificado de estudios completo, carta de pasante, título o cédula profesional, título de grado académico, según sea el caso.
<b>Experiencia:</b>	a) Acreditar que se ha desempeñado en puestos y actividades con niveles y funciones similares o afines a las requeridas en el perfil de puesto. b) Cumplir con el número de años efectivos de desempeño solicitados. Lo anterior se acreditará con cartas expedidas por el empleador, comprobantes de pago, contratos o documentos que especifiquen el puesto ocupado por el aspirante.
<b>Conocimientos, habilidades y capacidades</b>	Las requeridas en el perfil de puesto.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Secretaría de la Función Pública, 2003)



En el caso de extranjeros, será necesario acreditar su condición migratoria que les permita desarrollar la función y cumplir con los requisitos anteriormente señalados deberán acreditar que sus estudios cuentan con la revalidación y equivalencia oficial.

El Subsistema está integrado por los siguientes procesos:

**Figura 4.5 Procesos del Subsistema de Ingreso**



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Secretaría de la Función Pública, 2003) y (Secretaría de la Función Pública, 2007)*

Con respecto al proceso de Reclutamiento, las principales disposiciones son:

- El proceso de reclutamiento se llevará a cabo a través de convocatorias públicas abiertas emitidas por el Comité Técnico de Selección y por conducto de la Dirección General de Recursos Humanos o su equivalente, quien promoverá la más amplia participación y atraer al mayor número de participantes en las convocatorias.
- Las convocatorias serán publicadas en el Diario Oficial de la Federación y especificarán los puestos sujetos a concurso, el perfil que deberán cubrir los aspirantes, los requisitos y los lineamientos generales que se determinen para los exámenes, así como el lugar y fecha de entrega de la documentación correspondiente, de los exámenes y el fallo relacionado con la selección de los candidatos finalistas.



- Para la ocupación de puestos de primer nivel de ingreso, la Secretaría se coordinará con las dependencias para llevar a cabo convocatorias anuales en las que se integrarán las vacantes que los Comités Técnicos de Profesionalización determinen sujetar a concurso, de acuerdo a sus necesidades institucionales y al presupuesto autorizado. Asimismo, la Secretaría organizará eventos de inducción para motivar el acercamiento de aspirantes al concurso anual.
- Los Comités Técnicos de Selección emitirán convocatorias de acuerdo con las siguientes modalidades:
  - I. Dirigidas a servidores públicos en general;
  - II. Dirigidas a todo interesado que desee ingresar al Sistema, o
  - III. Dirigidas a todo interesado que integre la reserva de aspirantes de la rama de cargo o puesto que corresponda a la vacante en la dependencia.

El proceso de Selección se realiza de acuerdo a lo siguiente:

- Comprende exámenes generales de conocimientos y de habilidades, así como los elementos de valoración que determine el Comité respectivo que se justifiquen en razón de las necesidades y características que requiere el cargo a concursar.
- Se integra por las siguientes etapas:
  - I. Revisión curricular realizada a través de la Página web [www.trabajen.gob.mx](http://www.trabajen.gob.mx) y permitirá determinar que candidatos cumplen de manera satisfactoria con el perfil del puesto, a partir de la evaluación del curriculum vitae presentado, en cuanto a requisitos académicos y laborales a fin de que continúen en las siguientes etapas del concurso.
  - II. Examen de conocimientos y Evaluación de habilidades permitirá verificar que los candidatos cuenten con la capacidad técnica, conocimientos específicos y grado de especialización necesario para

desempeñar el puesto así como el nivel de dominio de las habilidades y capacidades establecidas en el perfil de puesto

- III. Verificación de documentos se llevará a cabo para que los candidatos entreguen los documentos que comprueban el cumplimiento de los requisitos legales y del perfil de puesto para estar en posibilidad de continuar en el respectivo concurso.
  - IV. Evaluación de la experiencia y Valoración del mérito de los candidatos permitirá profundizar en las cualidades y trayectoria de los aspirantes afines al puesto vacante así como las aportaciones destacadas, certificaciones y estudios adicionales compatibles al puesto realizados por el candidato.
  - V. Entrevista en la que se considerará el nivel de dominio de las capacidades y conocimientos, aptitud y actitud hacia el servicio público aplicándose a los candidatos con mayores puntuaciones obtenidas en las etapas antes mencionadas.
  - VI. Determinación en la que se analizarán los resultados obtenidos por los candidatos entrevistados y seleccionará al candidato que ocupará la vacante, autorizando su ingreso al Servicio Profesional de Carrera de la dependencia.
- El Comité Técnico de Profesionalización deberá establecer las Reglas de Valoración y Sistema de Puntuación General a aplicar en los concursos de puestos vacantes.
  - El Comité Técnico de Selección determinará los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades aplicables a cada puesto, los puntajes mínimos de calificación para acceder a los diferentes cargos, las reglas específicas de valoración para la ocupación del puesto, así como los criterios para la evaluación de las entrevistas y para la determinación.
  - La Dirección General de Recursos Humanos será la responsable de aplicar los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades, así como de evaluar la experiencia y el mérito de candidatos.

- Se adoptaran las medidas que garanticen la confidencialidad de los exámenes e instrumentos de evaluación respectivos.
- El resultado del examen de conocimientos, no podrá ser elemento único de valoración excepto cuando los aspirantes no obtengan una calificación mínima aprobatoria.
- Los resultados de cada etapa del proceso de selección así como el resultado final deberán ser publicados en los medios electrónicos que establezca la dependencia.
- Los resultados aprobatorios de los exámenes y de las evaluaciones aplicadas en los procesos de selección tendrán vigencia de un año.
- Los candidatos que no cumplan con la calificación mínima establecida en cada etapa no podrán continuar con las siguientes etapas del procedimiento de selección.
- La Dirección General de Recursos Humanos elaborará el listado de los aspirantes, en orden de prelación, en función de los resultados obtenidos en las etapas del proceso de selección y de las reglas de valoración y el sistema de puntuación general establecido por el Comité Técnico de Profesionalización.
- El Comité Técnico de Selección, siguiendo el orden de prelación de los candidatos, establecerá el número de los aspirantes que serán entrevistados y elegirá de entre ellos, a los que considere aptos para el puesto de conformidad con los criterios de evaluación de las entrevistas.
- Los candidatos seleccionados serán considerados finalistas.
- En la etapa de determinación, el Comité elegirá de entre los finalistas al ganador, para lo cual podrán auxiliarse de expertos en la materia.
- En caso de que ninguno de los candidatos entrevistados sea considerado finalista, el Comité de Selección, continuará entrevistando en el orden de prelación que les corresponda, a los demás candidatos que hubieren aprobado las etapas del proceso de selección.

- En la etapa de determinación el Comité Técnico de Selección considerará que, en igualdad de condiciones, tendrán preferencia los servidores públicos de la misma dependencia y, entre éstos, aquéllos cuyos puestos se encuentren en proceso de desaparición con motivo de una reestructuración.
- El superior jerárquico del puesto en concurso podrá, por una sola vez y bajo su estricta responsabilidad, vetar durante la determinación al finalista seleccionado por los demás integrantes del Comité Técnico de Selección para ocupar el puesto, razonando debidamente su determinación en el acta correspondiente.
- En caso de que el superior jerárquico del puesto que se concursó ejerza el veto, el Comité Técnico de Selección elegirá a la persona que ocupará el puesto de entre los restantes finalistas.
- Los finalistas que no sean seleccionados integrarán la reserva de aspirantes de la dependencia, con el fin de ser considerados para ocupar un puesto vacante de la misma rama de cargo y rango o un puesto del rango inmediato inferior.
- La permanencia en la reserva tendrá una vigencia de un año, contado a partir de la publicación de los resultados del concurso correspondiente y sólo podrá ser considerada para procesos de selección en la propia dependencia.
- Los candidatos seleccionados por los Comités Técnicos de Selección se harán acreedores al nombramiento como Servidor Público de Carrera en la categoría que corresponda.
- La dependencia expedirá el nombramiento del candidato seleccionado para ocupar el puesto, a más tardar dentro de los treinta días hábiles siguientes a la fecha en que el servidor público de carrera haya tomado posesión del puesto.
- En el caso de los puestos de Enlace, el respectivo nombramiento será de carácter eventual y una vez que se aplique al término del primer año la



evaluación de desempeño, se otorgará el nombramiento como Titular, siempre y cuando los resultados sean satisfactorios.

- Un concurso sólo podrá declararse desierto por las siguientes causas:
  - i. Porque ningún candidato se presente al concurso;
  - II. Porque ninguno de los candidatos obtenga el puntaje mínimo de calificación para ser considerado finalista, o
  - III. Porque sólo un finalista pase a la etapa de determinación y en ésta sea vetado o bien, no obtenga la mayoría de los votos de los integrantes del Comité Técnico de Selección.
- Si el concurso se declara desierto, el puesto vacante no podrá ser ocupado temporalmente por casos excepcionales.
- La resolución del Comité Técnico de Selección deberá precisar la causa por la que se determinó declarar desierto el concurso.
- En caso de que algún integrante del Comité Técnico de Selección detecte alguna posible irregularidad, la comunicará a los demás miembros para el efecto de que se aclaren o subsanen; en caso contrario, el Comité suspenderá el proceso respectivo hasta en tanto la Secretaría determine las medidas que procedan.
- El representante de la Secretaría en el Comité Técnico de Selección, dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha en que se seleccionó al ganador o se declaró desierto el concurso, deberá certificar el desarrollo del concurso.
- Cuando exista alguna inconformidad o se interponga el recurso de revocación, la certificación se realizará una vez que se emita la resolución correspondiente.
- De detectar posibles irregularidades en el proceso, el Representante de la Secretaría lo comunicará al Área de Quejas del Órgano Interno de Control de la dependencia, para que se aplique lo conducente.
- Los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor, bajo su responsabilidad, podrán ocupar un puesto vacante sin necesidad de

someterlo a concurso, en casos excepcionales, 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.

- El personal que sea nombrado en alguna vacante por casos excepcionales, no creará derechos respecto al ingreso al Sistema.

#### 4.5 Evolución del Subsistema de Ingreso.

Como se mencionó en el punto 4.3, con la modificación realizada en el 2007 al Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007), el Subsistema de Ingreso sufre cambios substanciales que ajustan su operación a las necesidades de la Administración Pública Federal, los cuales se enlistan a continuación:

**Cuadro 4.13 Perfil de Puesto**

Reglamento 2004	Reglamento 2007
Escolaridad y/o Áreas de Conocimiento Experiencia Laboral Condiciones de Trabajo	Mantiene los aspectos de: Escolaridad y/o Áreas de Conocimiento, Experiencia Laboral Condiciones de Trabajo.
Capacidades: Técnicas Específicas Técnicas Transversales con niveles de dominio: (básico, intermedio, avanzado, experto) Gerenciales (6 niveles de dominio según nivel)	Se cambia a conocimientos y habilidades

*Fuente: Documento Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio profesional de Carrera*

(Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

En general se continúan considerando los elementos del perfil de puesto establecidos en el Reglamento del 2004 y únicamente se sustituyen las capacidades técnicas y gerenciales por conocimientos y habilidades.

**Cuadro 4.14 Convocatorias de puestos vacantes.**

<b>Reglamento 2004</b>	<b>Reglamento 2007</b>
Una sola modalidad: 1. Públicas y abiertas para puestos vacantes y de nueva creación	Tres modalidades: 1. Todo Interesado 2. Servidores Públicos de la APF Centralizada sujetas a la Ley. 3. Todo interesado que integre la Reserva de Aspirantes de una rama de cargo.

*Fuente: Documento Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio profesional de Carrera (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)*

El Reglamento del 2004 se menciona un solo tipo de convocatoria dirigida a todo interesado, lo cual es modificado en el nuevo Reglamento dado que se incluyen tres tipos de modalidades siendo el Comité Técnico de Selección quien define el tipo de convocatoria a publicar.

**Cuadro 4.15 Proceso de reclutamiento.**

<b>Reglamento 2004</b>	<b>Reglamento 2007</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eventos de inducción (1er nivel de ingreso-Puestos de Enlace)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Continúan los eventos de inducción (Puestos de Enlace) organizados por la Secretaría.</li><li>• Convocatorias Anuales (1er nivel de ingreso).</li><li>• La Dirección General de Recursos Humanos DGRH llevará a cabo la promoción a fin de lograr la más alta participación de aspirantes.</li></ul>

*Fuente: Documento Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio profesional de Carrera (Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)*

El Reglamento anterior sólo menciona el desarrollo de eventos de inducción, los cuales continúan en el Reglamento nuevo, sin embargo, se incorpora la periodicidad para llevarlas a cabo y la promoción de los concursos parte de la Dirección General de Recursos Humanos.

Cuadro 4.16 Proceso de Selección.

Reglamento 2004	Reglamento 2007
<p>Etapas del Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión Curricular</li> <li>• Evaluación de Capacidades</li> <li>• Visión del Servicio Público, 2 Gerenciales y 2 Técnicas,</li> <li>• Entrevista</li> </ul>	<p>Etapas del Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión Curricular</li> <li>• Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades</li> <li>• Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Determinación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Secretaría de la Función Pública emitirá las guías y lineamientos generales para la elaboración y aplicación de los mecanismos y herramientas de evaluación en el proceso de selección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité Técnico de Selección determina los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades a aplicar, los puntajes mínimos para su calificación, las reglas específicas de valoración para la ocupación del puesto.</li> <li>• Las dependencias podrán elaborar o adquirir herramientas propias.</li> </ul>
<p>Entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité Técnico de Selección podrá entrevistar hasta 10 candidatos prefinalistas por puesto vacante.</li> </ul>	<p>Entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de candidatos a entrevistar está en función de las Reglas de Valoración establecidas por el Comité Técnico de Profesionalización.</li> <li>• Candidatos entrevistados y no seleccionados se integran a la Reserva de Finalistas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de finalistas a partir de los resultados de las evaluaciones del propio Comité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de finalistas de conformidad con los criterios de evaluación establecidos para la entrevistas.</li> </ul>
	<p>Determinación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganador o desierto</li> </ul>
<p>Derecho de Veto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El superior jerárquico podrá vetar durante la deliberación a uno o todos los candidatos finalistas.</li> </ul>	<p>Derecho de veto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El superior jerárquico del puesto en concurso podrá, por una sola vez, vetar durante la determinación al finalista seleccionado.</li> </ul>
<p>Concurso desierto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando no se cuente al menos con tres candidatos que hayan obtenido las puntuaciones mínimas establecidas.</li> </ul>	<p>Concurso desierto</p> <p>Solo por las siguientes causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se presentan candidatos.</li> <li>• Candidatos no obtengan las calificaciones mínimas.</li> <li>• Solo hay un finalista y es vetado o no elegido por la mayoría del CTS.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Ocupación de puestos vacantes a través de movimientos laterales o convenios de intercambio.</li><li>• Reingreso de servidores públicos de carrera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ocupación de puestos vacantes a través de movimientos laterales o convenios de intercambio se transfiere al Subsistema de Desarrollo profesional.</li><li>• No se menciona reingreso de servidores públicos de carrera.</li></ul>
--	---

*Fuente: Documento Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio profesional de Carrera*

(Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF, 2007)

Las etapas del proceso de selección son modificadas substancialmente en virtud de que se agregan aspectos que menciona la Ley del Servicio Profesional de Carrera, sin embargo, el Reglamento del 2004 no los contemplaba tales como las Reglas de Valoración, el Sistema de Puntuación General, la Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito. Asimismo, se transfiere la responsabilidad al Comité Técnico de Profesionalización de determinar los exámenes, criterios de evaluación y entrevista, reglas de valoración a aplicar de acuerdo a las particularidades del puesto además de modificar los criterios para la aplicación del veto y declarar desierto un concurso. Estas modificaciones permitieron flexibilizar la operación de los procesos brindando mayor libertad de actuación para las dependencias, lo cual se describirá en los siguientes capítulos en donde se presentan las experiencias vividas en la instrumentación y aplicación del Subsistema de Ingreso en dos momentos: 2004 y 2007.

## CAPÍTULO 5

### INSTRUMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE INGRESO EN LA SEMARNAT DE ACUERDO AL REGLAMENTO DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EMITIDO EN 2004.

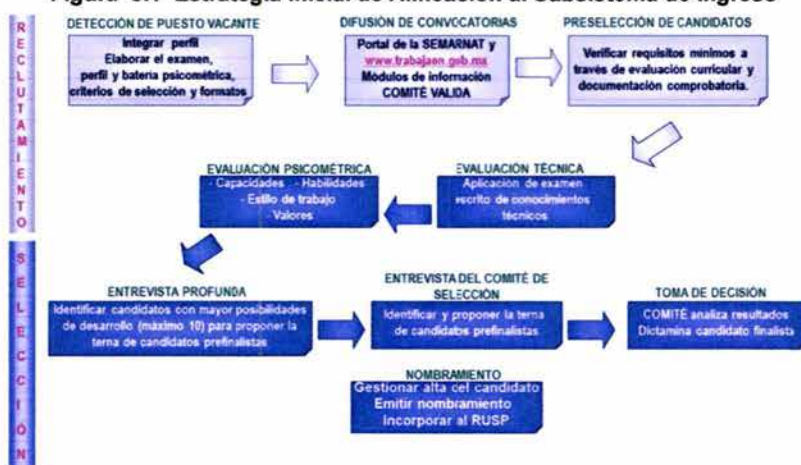
- 5.1 Antecedentes
- 5.2 Ingreso del primer servidor público a través del Sistema de Servicio Profesional de Carrera
- 5.3 Alineación de los procesos al Servicio Profesional de Carrera
- 5.4 Operación del Subsistema de Ingreso

#### **5.1 Antecedentes.**

Derivado de la emisión de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento, en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) se emprendieron acciones que permitieron iniciar la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera en la dependencia como son:

- ✓ En cumplimiento al artículo 72 de la Ley antes mencionada, el 29 de septiembre se instaló el Comité Técnico de Profesionalización de la SEMARNAT con el propósito de establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la dependencia siendo registrado ante la Secretaría de la Función Pública con fecha 3 de octubre del 2003. (Secretaría de la Función Pública, 2003)
- ✓ Para dar inicio al Subsistema de Ingreso y en tanto la Secretaría de la Función Pública emitía las guías y lineamientos generales para la elaboración y aplicación de los mecanismos de evaluación para la selección de personal, durante los meses de marzo y abril del 2004, la Subdirección de Ingreso elaboró la Estrategia Inicial de Alineación al Subsistema de Ingreso la cual fue validada y aprobada por el Comité Técnico de Profesionalización y Selección en la Primera Reunión Extraordinaria del 7 de mayo del 2004. (Secretaría de la Función Pública, 2003)

**Figura 5.1 Estrategia Inicial de Alineación al Subsistema de Ingreso**



Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Derivado de la estrategia inicial, la Subdirección de Ingreso integró la propuesta de Lineamientos y Procedimientos Iniciales de Alineación (Anexo 5.1), los cuales fueron aprobados por el Comité Técnico de Profesionalización y Selección en la sesión antes mencionada a fin de operar los concursos de los puestos vacantes y dar respuestas a las necesidades de las unidades administrativas en materia de personal.

Como se mencionó en el Capítulo 1 referente a Contexto Laboral, la atribución de establecer las políticas para la administración del Sistema de Servicio Profesional de Carrera y sus subsistema es realizada a través de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, específicamente en la Dirección del Servicio Profesional de Carrera y finalmente como responsable directa de los procesos para la ocupación de vacantes, la Subdirección de Ingreso, puesto que ocupó su servidora del año 2004 al 2007.

## 5.2 Ingreso del primer servidor público a través del Sistema de Servicio Profesional de Carrera

En cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera que entró en vigor el 5 de abril del 2004, la SEMARNAT se apegó al artículo 2º transitorio en el que se estableció que en tanto se expedieran los lineamientos y criterios para el Subsistema de Ingreso, las dependencias que requieran cubrir puestos vacantes o de nueva creación, lo podrían realizar a través de concursos públicos y abiertos. Para lo cual, los Comités de Selección establecerían los perfiles y los mecanismos de evaluación que garantizarán la selección objetiva e imparcial. (Secretaría de la Función Pública, 2004)

En este sentido y dado que la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización presentaba la vacante de Especialista Técnico en Selección de Personal, la Dirección de Servicio Profesional a través de la Subdirección de Ingreso procedió a integrar la Descripción-Perfil de Puesto de la misma (Anexo 5.2). En forma general, los datos generales del puesto son los siguientes:

- Puesto vacante convocado: Especialista Técnico en Selección de Personal
- Tipo de Puesto: Enlace
- Nivel del Puesto: 16 (PA1)
- Tipo de nombramiento: Servidor Público de Carrera Eventual (Será titular hasta el próximo año después de que se someta y apruebe la Evaluación de Desempeño establecida)
- Adscripción: Dirección General de Desarrollo Humano y Organización/Dirección de Servicio Profesional de Carrera/Subdirección de Ingreso.
- Funciones. Operar los procesos de reclutamiento y selección de aspirantes a ocupar un puesto en la SEMARNAT con base en los perfiles de puesto, técnicas y lineamientos autorizados por el Comité de Selección
- Perfil requerido: Psicólogo con experiencia de 1 año en reclutamiento y selección de personal.



Cabe destacar que con este puesto vacante se aplicaron por vez primera los procesos de reclutamiento y selección alineados a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento logrando de esta manera contratar al primer servidor público en toda la Administración Pública Federal bajo los esquemas y metodologías emitidas en estas disposiciones legales. Para tal efecto se trabajó conjuntamente con la Secretaría de la Función Pública en cada etapa los procesos.

Conforme a la estrategia autorizada por el Comité Técnico de Profesionalización, los procesos de reclutamiento y selección contemplaron las siguientes etapas:

1. Detección del puesto vacante
2. Difusión de la convocatoria
3. Evaluación curricular
4. Verificación de documentos
5. Evaluación Técnica
6. Evaluación Psicométrica
7. Entrevista Profunda
8. Entrevista de Comité
9. Toma de Decisión
10. Nombramiento

Es importante mencionar que cada etapa se consideró como descartante por lo que los candidatos debían aprobar cada una para continuar en el concurso. Asimismo, las citas de candidatos a las diferentes y los resultados obtenidos por los mismos en cada etapa así como el status de aprobado/no aprobado se publicaron en el portal institucional [www.semarnat.gob.mx](http://www.semarnat.gob.mx), liga "bolsa de Trabajo" y en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx), herramienta informática diseñada por la Secretaría de la Función Pública para la administración de los concursos de

puestos vacantes desde su difusión hasta la decisión final por parte del Comité Técnico de Selección.

A continuación se describirá a detalle lo realizado en cada etapa del proceso.

#### **Detección del puesto vacante.**

Como acción inicial, la Dirección de Servicio Profesional a través de la Subdirección de Ingreso procedió a integrar la Descripción-Perfil de Puesto de la vacante a fin de llevar a cabo el proceso de descripción, valuación y perfilamiento del puesto para que de acuerdo al artículo 14, fracción I de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, se procediera a su registró en el Catálogo de Puestos establecido por la Secretaría de la Función Pública. (Secretaría de la Función Pública, 2003)

Aunado a lo anterior, tomando como referencia el perfil de puesto, la Subdirección de Ingreso diseño la propuesta de lo siguiente:

- ✓ Evaluación técnica con plantilla de respuestas
- ✓ Criterios de selección a aplicar (Anexo 5.3)
- ✓ Perfil psicométrico (Anexo 5.4)
- ✓ Batería de pruebas psicométricas a aplicar
- ✓ Guía de preguntas para las entrevistas (Anexo 5.5)
- ✓ Formato " Reporte de Entrevistas" (Anexo 5.6)
- ✓ Formatos de "Reporte Final de Evaluación"
- ✓ Guía Para la Elaboración de Evaluaciones Técnicas de Opción Múltiple

Asimismo, se integró la propuesta Convocatoria pública y abierta del puesto vacante en función de lo establecido por la Secretaría de la Función Pública para su difusión en el portal institucional y página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) .

### Difusión de la convocatoria.

Una vez diseñado lo anterior y conforme a los artículos 74 y 75 fracción III de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el Presidente del Comité Técnico de Selección convocó a sesión a los integrantes del mismo, el cual se integró de la siguiente forma:

**Figura 5.2 Integrantes del Comité Técnico de Selección para el concurso de Especialista Técnico en Selección.**



*Fuente: Elaboración Propia*

Como se observa, el Director del Servicio Profesional de Carrera participó como Superior Jerárquico de la vacante, lo cual obedeció a que el puesto estaba adscrito a la Subdirección de Ingreso y dependía directamente de la Jefatura de Departamento de Reclutamiento y Selección, puestos responsables de operar el concurso, por lo que se decidió que el Director del Servicio Profesional de Carrera fungiera como Superior Jerárquico para cumplir con el principio de transparencia

La aprobación del Comité de la propuesta de Convocatoria pública y abierta a difundir así como perfil psicométrico del puesto vacante, instrumentos de evaluación y criterios de selección a aplicar se realizó en la Primera Reunión Extraordinaria del 7 de mayo del 2004. El Comité Técnico de Selección emitió su aprobación para la difusión de la Convocatoria pública y abierta del puesto de

Especialista Técnico en Selección de Personal y se iniciarán las etapas de los procesos de reclutamiento y selección.

En cumplimiento a lo anterior, y en virtud de que el proceso serviría como piloto para el funcionamiento de la herramienta informática [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx), la Subdirección de Ingreso conjuntamente con el personal de la Secretaría de la Función Pública publicaron el puesto vacante en la mencionada herramienta.

De esta forma la convocatoria se difundió tanto en página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) como en el portal institucional durante 15 días naturales. El Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera establece en su artículo 23 que el plazo mínimo para difusión de la convocatoria es de 10 días, sin embargo, debido a la poca respuesta de candidatos se amplió el período de publicación.

En esta primera etapa del proceso de reclutamiento se obtuvo como resultado el registro de 59 aspirantes.

#### **Evaluación curricular.**

Esta etapa se realizó a través de la página [www.trabajen.gob.mx](http://www.trabajen.gob.mx), dado que es un sistema diseñado para aplicar en forma automática la revisión curricular que consiste en determinar la compatibilidad entre el perfil de puesto registrado por la dependencia y el individual.

El personal interesado en participar en el concurso, registró su curriculum vitae en la página antes mencionada y el sistema automáticamente realizó la revisión curricular y determinó la aceptación o no aceptación en el concurso asignándole un folio de participación, el cual se integra de una serie de números consecutivos en caso de aceptación (533) y en caso de no acreditar la etapa a la serie de números le antecede una R (Ejemplo: R102).



### **Verificación de documentos.**

Los candidatos aceptados en la evaluación curricular se citaron a entrega de los documentos para comprobar el cumplimiento de los requisitos legales, académicos y laborales como son escolaridad, status académico y experiencia laboral en tiempo y área así como el cumplimiento de los requisitos legales conforme a lo estipulado en el artículo 21 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y artículo 29 de su Reglamento. (Secretaría de la Función Pública, 2003) y (Secretaría de la Función Pública, 2004)

Los documentos establecidos para tal efecto fueron los siguientes:

- ✓ Acta de nacimiento y/o forma migratoria FM3 según corresponda
- ✓ Identificación oficial vigente con fotografía y firma (se acepta credencial para votar con fotografía, pasaporte o cédula profesional);
- ✓ Cartilla liberada (en el caso de hombres hasta los 40 años);
- ✓ Escrito bajo protesta de decir verdad de no haber sido sentenciado por delito doloso, no estar inhabilitado para el servicio público, no pertenecer al estado eclesiástico o ser ministro de culto y de que la documentación presentada es auténtica;
- ✓ Documento oficial que acredite el nivel académico requerido para el puesto por el que concursa;
- ✓ Documentos que comprueben la experiencia laboral afín al puesto en años y áreas.
- ✓ Comprobante de folio asignado por la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx); y
- ✓ Currículum vitae registrado en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).

En función de lo establecido, la Subdirección de Ingreso diseñó un formato de control para registrar los documentos entregados por los candidatos, el cual al concluir la etapa se firmó tanto por el candidato como por el personal de la Subdirección que participó. Asimismo, sirvió como evidencia del desarrollo de la misma.

Los candidatos fueron citados a través de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) cada media hora a fin de estar en posibilidad de atender en forma personalizada a cada uno. En el mensaje enviado para citarlos se les informó la documentación que deberían presentar en original y copia simple. Al momento de la revisión, se les solicitó la entrega del original para verificar la veracidad del documento, el cual se les regresó y la copia simple se integró al expediente de cada uno.

De los 14 candidatos aceptados en la etapa anterior se presentaron 12, los cuales fueron citados a evaluación técnica proporcionándoles la guía de estudio.

### **Evaluación Técnica.**

De acuerdo a la Estrategia de Alineación al Servicio Profesional de Carrera autorizada, se estableció la Evaluación Técnica como primera etapa de evaluación. Su propósito es verificar que los aspirantes contarán con la capacidad técnica, conocimientos específicos y grado de especialización necesario para desempeñar el puesto.

Se aplicó el examen escrito con su respectiva plantilla de respuestas, elaborada por área que presentaba la vacante de acuerdo a la "Guía Para la Elaboración de Evaluaciones Técnicas de Opción Múltiple" establecida por la Subdirección de Ingreso y que se aplicaba con anterioridad en los procesos de selección de personal. Este examen se integró con 48 reactivos dirigidos a evaluar temas como:

- Administración Pública en general
- Ley del Servicio profesional de Carrera y su Reglamento
- Técnica de Entrevista
- Pruebas Psicométricas
- Competencias

La aplicación de la evaluación se llevó a cabo en forma grupal con una duración de 1.30 hrs. aproximadamente siendo citados los candidatos a través de la pagina [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) .

De los 12 candidatos citados, se presentaron a esta etapa 11 de los cuales 7 obtuvieron resultados aprobatorios:

**Cuadro 5.1 Resultados de la Etapa Evaluación Técnica**

CANDIDATO	EVALUACIÓN TÉCNICA	RESULTADO
1	78.72	Aprobado
2	72.34	Aprobado
3	69.14	Aprobado
4	68.08	Aprobado
5	65.95	Aprobado
6	65.95	Aprobado
7	64.89	Aprobado
8	59.57	No aprobado
9	58.51	No aprobado
10	57.44	No aprobado
11	56.38	No aprobado

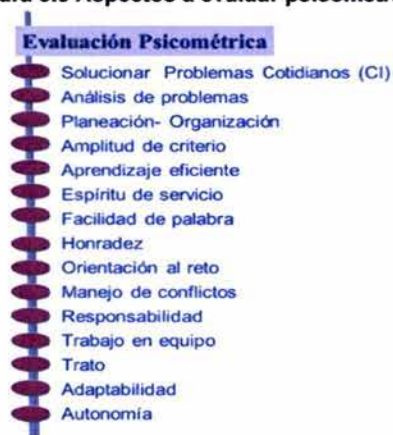
*Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)*

### **Evaluación Psicométrica.**

Una vez aplicada la etapa de "Evaluación Técnica", los 7 candidatos aprobados se sometieron a la Evaluación Psicométrica con el objetivo de determinar la compatibilidad del perfil individual con el Perfil Psicométrico requerido en cuanto a características personales, capacidades, habilidades, actitudes, valores y estilo de trabajo del aspirante, así como sus posibilidades de desarrollo en el puesto y la Dependencia.

Para lograr lo anterior, y conforme a las funciones y nivel de responsabilidad del puesto, el Comité Técnico de Selección validó los aspectos específicos a evaluar:

**Figura 5.3 Aspectos a evaluar psicométricamente**



*Fuente, Elaboración propia*

Como se observa, los aspectos evaluados consideraron habilidades, capacidades y actitudes para estar en posibilidad de contar con un diagnóstico integral de potencial y áreas de oportunidad de cada candidato evaluado.

A partir de los aspectos a evaluar, se aplicó la siguiente batería de pruebas:

**Cuadro 5.2 Batería de Pruebas Psicométricas aplicadas**

PRUEBA PSICOMÉTRICA	ASPECTOS EVALUADOS	TIEMPO DE APLICACIÓN
Terman Merrill	Solución de problema (CI), Planeación- Organización, Abstracción, Análisis-Síntesis, Atención- Concentración, Juicio y sentido común, Análisis de Problemas	40 min.
Inventario de 33 Talentos Laborales	Aprendizaje Eficiente, Amplitud de Criterio, Espíritu de servicio, Facilidad de palabra, Honradez, Orientación al reto, Manejo de Conflictos, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Trato.	60 min.
Cleaver	Adaptabilidad, Autonomía, Dinamismo, Integración al grupo de Trabajo	15 min.

*Fuente: Elaboración propia*



Los candidatos se citaron a la evaluación psicométrica mediante la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) la cual se aplicó en una sola sesión con una duración aproximada de 2 horas y media.

Una vez aplicada la evaluación psicométrica, la Subdirección de Ingreso procedió a realizar la calificación e integración de los resultados obtenidos por los candidatos, a fin de determinar qué candidatos continuaban en el concurso y quienes sería descartados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en esta etapa:

**Cuadro 5.3 Resultados de la Evaluación Psicométrica**

CANDIDATO	EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA (Puntuación máxima = 100)	RESULTADO
1	76.00	Aprobado
2	66.00	Aprobado
3	66.00	Aprobado
4	80.00	Aprobado
5	70.00	Aprobado
6	50.00	No Aprobado
7	56.00	No Aprobado

*Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)*

Como se observa, 5 candidatos aprobaron esta etapa por lo que continuaron en el concurso. Los dos candidatos con resultados no satisfactorios fueron descartados, lo cual se les notificó a través de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).

#### **Entrevista Profunda.**

Con el propósito de contar con mayor información sobre el perfil del candidato y verificar los resultados obtenidos en las evaluaciones, el área que presentó la vacante debía entrevistar a los 5 candidatos con mayor puntuación obtenida en la evaluación psicométrica para identificar a la terna de candidatos prefinalistas, los cuales serían entrevistados por el Comité Técnico de Selección.

Los aspectos a explorar en esta etapa fueron:

**Figura 5.4 Aspectos evaluados en la “Entrevista Profunda”**



*Fuente: Elaboración propia*

La Subdirección de Ingreso, como área solicitante, entrevistó a los 5 candidatos con mayores puntuaciones en el orden de prelación y utilizó la “Guía de Entrevista Profunda” y el “Reporte de Entrevista Profunda” diseñados para esta etapa y aprobados por el Comité Técnico de Selección.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por los candidatos en esta etapa:

**Cuadro 5.4 Resultados obtenidos en la Entrevista Profunda**

CANDIDATO	ENTREVISTA PROFUNDA
1	66
2	62
3	56
4	56
5	54

*Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)*

Una vez realizada la etapa de “Entrevista Profunda”; la Subdirección de Ingreso procedió a integrar los resultados globales de evaluaciones y entrevista obtenidos

por los 5 candidatos, para lo cual aplicaron los “Criterios de Selección” definidos y aprobados por el Comité Técnico de Selección para el desarrollo del concurso, para lo cual se consideraron los siguientes factores y ponderaciones a cada uno:

**Figura 5.5 Factores de selección utilizados**



*Fuente: Elaboración propia*

Con el análisis de los resultados globales obtenidos por cada candidato, se identificó la terna de candidatos prefinalistas que se propondría para la siguiente etapa. Asimismo, se emitió el “Reporte Final de Evaluación” y se integró el expediente con los documentos y evaluaciones presentadas por los candidatos.

En general los resultados obtenidos por los candidatos en orden de prelación son los siguientes:

**Cuadro 5.5 Resultados globales obtenidos por los candidatos**

CANDIDATO	PUNTUACIÓN GLOBAL OBTENIDA EN ENTREVISTAS Y EVALUACIONES
1	71.5
2	71
3	68.5
4	64
5	62.5

*Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)*

De esta forma los candidatos postulados a Entrevista de Comité Técnico de Selección fueron:

**Cuadro 5.6 Candidatos Postulados a Entrevista de Comité De Selección**

CANDIDATO	PUNTUACIÓN GLOBAL OBTENIDA EN ENTREVISTAS Y EVALUACIONES
1	71.5
2	71
3	68.5

*Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)*

### **Entrevista de Comité**

Los integrantes del Comité entrevistaron a los tres candidatos que obtuvieron la mayor puntuación en el orden de prelación en las evaluaciones y entrevistas aplicadas utilizando la "Guía de Entrevista de Comité de Selección" (Anexo 5.7) y "Reporte de Entrevista de Comité de Selección" diseñados para tal fin. Asimismo, previo al desarrollo de las entrevistas, la Subdirección de Ingreso propuso al Comité Técnico de Selección aplicar un sistema de ponderación, en el que se asignara 60% a la puntuación global obtenida en el análisis curricular y evaluaciones y 40% a la Entrevista del Comité, dado que el nivel de confiabilidad y validez en los instrumentos de evaluación aplicados es mayor al de la entrevista por el grado de subjetividad que esta última arroja. Este sistema fue aprobado y aplicado por los integrantes del Comité en esta etapa.

Los aspectos explorados en la entrevista fueron experiencia laboral, estilo laboral, interés en la SEMARNAT, desenvolvimiento personal, ambición de logro, actitud hacia el trabajo.

Los candidatos fueron citados cada media hora, con el mismo procedimiento que se utilizó en las otras etapas. La sesión se llevó a cabo en forma individual, es decir, cada integrante del Comité entrevistó a los candidatos en forma separada y



requisitó el formato "Reporte de Entrevista de Comité de Selección de la SEMARNAT".

Una vez aplicada la entrevista, los integrantes del Comité entregaron a la Subdirección de Ingreso los formatos requisitados posponiéndose la sesión, a fin de que la Subdirección de Ingreso procesará la puntuación obtenida en esta etapa por los candidato entrevistados y se integrará el formato "Concentrado de Puntuaciones Obtenidas en la Entrevista de Comité de Selección" para la siguiente y última etapa.

### Toma de Decisión.

Para que el Comité Técnico de Selección emitiera la decisión final, la Subdirección de Ingreso entregó el formato con la información que a continuación se describe junto con el expediente de cada candidato, el cual contenía la documentación entregada así como el "Reporte Final de Evaluación".

**Cuadro 5.7 Concentrado de Resultados Globales en las evaluaciones y entrevista**

CANDIDATOS POSTULADOS	PUNTUACIONES ASIGNADAS POR INTEGRANTES DEL COMITÉ			PUNTUACIÓN GLOBAL EVALUACIONES 60%	PUNTUACIÓN ENTREVISTA COMITÉ 40%	PUNTUACIÓN TOTAL OBTENIDA
	PRESIDENTE	SUPERIOR JERÁRQUICO DE LA VACANTE	REPRESENTANTE DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN			
1	90	90	90	42.6	36.0	7.86
2	84	70	85	42.9	31.9	7.48
3	75	80	80	41.1	31.3	7.24

Fuente: Elaboración propia

Los miembros del Comité analizaron las puntuaciones globales obtenidas en las evaluaciones aplicadas, observaciones de cada candidato entrevistado para finalmente emitir la decisión final.

En este sentido, el Comité Técnico de Selección deliberó y por unanimidad de votos eligieron al candidato para ocupar el puesto vacante para lo cual firmaron la Minuta de la Segunda Reunión Extraordinaria y el formato "Concentrado de

Puntuaciones Obtenidas en la Entrevista de Comité de Selección” para oficializar la decisión final.

Finalmente, los resultados obtenidos en la última etapa y la decisión final del Comité se publicaron en las páginas [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) y el portal institucional de la SEMARNAT.

### **Nombramiento.**

Conforme al artículo 33 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y artículo 33 del Reglamento vigente en el 2004, la Subdirección de Ingreso elaboró el Nombramiento como Servidor Público de Carrera Eventual y Acta de Protesta, documentos aprobados por el Comité Técnico de Selección.

De esta forma el 7 de junio del 2004 en una ceremonia, el Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales hizo entrega del Nombramiento como Servidor Público de Carrera Eventual al candidato seleccionado además de tomar la protesta al *Primer Servidor Público de Carrera Eventual en la Administración Pública Federal*.

### **5.3 Alineación de los procesos al Servicio Profesional de Carrera**

La Ley del Servicio Profesional de Carrera en su artículo 30 (Secretaría de la Función Pública, 2003) y artículo 15 de su Reglamento (2004) (Secretaría de la Función Pública, 2004) especifican que la Secretaría de la Función Pública emitirá las disposiciones administrativas y guías para la elaboración y aplicación de los mecanismos y herramientas de evaluación para operar los procesos de selección de servidores públicos.

En este sentido, en junio del 2004, la Secretaría de la Función Pública emitió el “Acuerdo que tiene por objeto establecer los lineamientos que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada y sus órganos

desconcentrados en la operación del Subsistema de Ingreso; así como en la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección", a través del cual se especificaba los aspectos a aplicar en el desarrollo de los concursos de puestos vacantes. (Secretaría de la Función Pública , 2004)

Derivado de esto, la Subdirección de Ingreso realizó las siguientes acciones a fin de instrumentar los procesos de reclutamiento y selección establecidos en las disposiciones antes mencionadas:

- Diseño de la propuesta de Lineamientos Internos para la Operación del Subsistema de Ingreso en las Unidades Administrativas de la SEMARNAT (Anexo 5.8) con los formatos a utilizar durante el desarrollo de concursos así como los Procedimientos para la operación del Subsistema de Ingreso en Oficinas Centrales y Delegaciones (Anexo 5.9), los cuales fueron validados y aprobados por el Comité Técnico de Profesionalización y Selección de la SEMARNAT con fecha de 25 de noviembre de 2004.
- Una vez aprobados los lineamientos y procedimientos se llevaron a cabo reuniones de presentación del Subsistema de Ingreso con la participación de los Coordinadores Administrativas de las diferentes áreas de la SEMARNAT y Subdirección de Ingreso a fin de dar a conocer el nuevo esquema de funcionamiento para el proceso de ocupación de vacantes y sobretodo concientizar sobre la importancia y beneficio para la dependencia, para la Administración Pública y ciudadanía de aplicar procesos de selección transparentes, equitativos, imparciales y apegados a la ley.
- Asimismo, las reuniones arriba mencionadas se realizaron para las Delegaciones de la SEMARNAT en los 31 Estados de la República, lo cual se llevó a cabo a través de una Teleconferencia en la que la Subdirección de Ingreso participo con una ponencia relativa a la operación de los procesos de reclutamiento y selección.

- Para llevar a cabo la operación de los concursos, la Subdirección de Ingreso diseñó algunas guías metodológicas y documentos que facilitarían el desarrollo y control de los procesos como son:
1. Guía para rápida para la integración de información para concursar vacantes.
  2. Entrevista de Comité: Guía metodológica. (Anexo 5.10)
  3. Reporte de Entrevista de Comité. (Anexo 5.11)
  4. Concentrado Global de puntuaciones para la Etapa de Decisión del Comité de Selección.

#### **5.4 Operación del Subsistema de Ingreso**

Como se mencionó en el Capítulo 1 "Contexto Laboral" la operación de los procesos del Subsistema de Ingreso alineados al "Acuerdo que tiene por objeto establecer los lineamientos que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada y sus órganos desconcentrados en la operación del Subsistema de Ingreso; así como en la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección" y en apego a los Lineamientos Internos y Procedimientos para la Operación del Subsistema de Ingreso en las Unidades Administrativas de la SEMARNAT se inicia la publicación de la primera convocatoria en el Diario Oficial de la Federación con fecha del 3 de noviembre de 2004 para someter a concurso 2 puestos vacantes.

A continuación se describirá el desarrollo de los procesos para la ocupación de vacantes en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales así como las acciones que la Subdirección de Ingreso realizó para eficientizar los procesos:

- a). Integración de información para concursos vacantes: Como primera acción las unidades administrativas que presentaban vacantes solicitaban a la Subdirección de Ingreso se iniciaran los procesos de reclutamiento y selección establecidos para lo cual se solicitaba la siguiente documentación:



- Descripción-perfil de puesto de la vacante de acuerdo al formato establecido por la Secretaría de la Función Pública.
- Temario de Estudio
- Examen de conocimientos técnicos con y sin respuestas

El Temario de estudio y Examen de Conocimientos técnicos con y sin respuestas se elaboraba de acuerdo a la "Guía para rápida para la integración de información para concursar vacantes".

En forma paralela, la Subdirección de Ingreso validaba con la Subdirección de Planeación que el puesto se encontrara debidamente registrado en el Catálogo de Puestos y que se encontrara vacante.

En este sentido, la Subdirección de Ingreso brindaba asesoría a las áreas de la SEMARNAT en la integración del perfil de puesto a fin de que la Subdirección de Planeación, área responsable del proceso de descripción, valuación y perfilamiento, llevará a cabo el proceso de validación y registro de la Descripción-Perfil de puesto establecido por la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento.

Derivado de la Descripción-Perfil de Puesto, la Subdirección de Ingreso proporcionaba asesoría a los Jefes Inmediatos de los puestos vacantes a concursar para la elaboración de los Temarios de Estudio y Examen de Conocimientos Técnicos conforme a la "Guía Rápida para la integración de información para concursar vacantes" diseñada para tal efecto.

Con la Descripción-Perfil de Puesto registrado y validado por la Subdirección de Planeación la Subdirección de Ingreso integraba la Convocatoria pública y abierta para la difusión del puesto vacante de acuerdo al formato establecido por la Secretaría de la Función Pública.

b). Aprobación del Comité Técnico de Selección para la publicación de la convocatoria. De acuerdo a las disposiciones legales y normativas, se convocaba a sesión a los integrantes del Comité Técnico de Selección para que se aprobara la publicación de la convocatoria en los medios establecidos. En esta sesión, la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización a través de la Subdirección de Ingreso presentaba la propuesta de convocatoria con los puestos a concursar, etapas del concurso así como su calendarización y bases de la convocatoria formalizándose la sesión con la firma de la respectiva Acta del Comité De Selección.

c). Proceso de reclutamiento: Se llevaba a cabo con propósito de atraer un número suficiente de aspirantes interesados en integrarse al Servicio Profesional de Carrera con perfiles compatibles a los requerimientos del puesto vacante. Este proceso se integraba por dos etapas:

- Publicación de la vacante: Una vez aprobado por el Comité, la Subdirección de Ingreso gestionaba su publicación en los siguientes medios:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Secretaría de la Función Pública, 2004)

Es importante resaltar que conforme al Acuerdo antes mencionado, la publicación de la Convocatoria en el Diario Oficial de la Federación se llevaba a cabo los días miércoles y con duración de 1 día. En la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) se mantenía publicada por 10 días hábiles y en el portal institucional en forma permanente.

- Registro de aspirantes: Durante el período de publicación en la página [trabajaen.gob.mx](http://trabajaen.gob.mx), la persona interesada en participar en el concurso de la vacante registraba en este portal la totalidad de la información personal requerida así como estudios realizados, experiencia laboral en tiempo, área y puestos ocupados a fin de inscribirse en el concurso. Esta página le asignaba un folio al aceptar las condiciones del concurso para formalizar su inscripción, identificarlo durante el desarrollo de los procesos y asegurar el anonimato del aspirante.

d). Proceso de selección: Su propósito es garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del puesto y ser los más aptos para desempeñarlo. Permitía analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencia de los aspirantes a ingresar al Servicio Profesional de Carrera.

Derivado de esto, todos los candidatos debían someterse a las evaluaciones y entrevistas establecidas en este proceso, el cual consistía en las siguientes etapas:

Figura 5.7 Esquema general de las Etapas del proceso de Selección



Fuente: Elaboración propia a partir de (Secretaría de la Función Pública, 2004)

A continuación se describirá en forma general en que consistían estas etapas, de acuerdo a los Lineamientos Internos para la operación del Subsistema de Ingreso en la SEMARNAT:

- Evaluación curricular es realizada automáticamente a través de la página [www.trabajen.gob.mx](http://www.trabajen.gob.mx) para determinar qué candidatos cumplieran de manera satisfactoria con el perfil del puesto, a partir de la evaluación del currículum vitae presentado, en cuanto a requisitos legales, nivel de estudio, status académico, área de especialización, experiencia laboral en tiempo y área, puestos ocupados para determinar la continuación en las siguientes etapas.

Cabe mencionar que a partir de esta etapa, los candidatos eran citados a través de mensajes enviados por la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) en donde se les informaba el lugar, fecha y horario para presentar la respectiva evaluación y entrevista. Asimismo, los resultados obtenidos por los candidatos en cada etapa y su situación en el concurso eran publicados tanto en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) como en el portal institucional [www.semarnat.gob.mx](http://www.semarnat.gob.mx) liga "Bolsa de Trabajo"



- Evaluación de Capacidades Técnicas para verificar que los candidatos cumplieran con la capacidad técnica, conocimientos específicos y grado de especialización necesarios para desempeñar el puesto a través del examen diseñado por el Jefe inmediato de la vacante.

En un inicio, los exámenes se aplicaban en forma escrita, sin embargo, dado el número de vacantes que se publicaban y candidatos que se atendían, en 2006 la Subdirección de Ingreso en conjunto con el área de Informática de la Dirección de Desarrollo Humano y Organización diseñaron el sistema para la aplicación en línea y calificación de los exámenes técnicos, el cual se agilizó la aplicación de esta etapa e incrementó el nivel de confiabilidad en la calificación de las evaluaciones.

- Evaluación de Capacidades de Visión del Servicio Público a través de la cual se determinaba la compatibilidad de los valores personales con los valores de bien común, transparencia, rendición de cuentas e integridad para lo cual se aplicaba la herramienta informática "AMITAI", la cual fue establecida por la Secretaría de la Función Pública. Esta herramienta medía la predisposición del candidato a conductas irregulares como robo, soborno, adicción a drogas, adicción a juegos de azar así como el nivel de credibilidad y lealtad.
- Evaluación de Capacidades Gerenciales mediante la cual el candidato demostraba su nivel de dominio de las capacidades gerenciales establecidas en el perfil de puesto: orientación a resultados, trabajo en equipo, negociación, liderazgo y visión estratégica dependiendo del nivel de responsabilidad de la vacante era el nivel de dominio requerido para cada capacidad, el cual se establecía en el Perfil de Puesto de acuerdo a lo siguiente:

**Cuadro 5.8 Niveles de dominio de capacidades requeridos para cada puesto**

PUESTO	NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO
Enlace	1
Jefe de Departamento	2
Subdirector	3
Director de Área	4
Director General Adjunto	5
Director General	6

*Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Secretaría de la Función Pública.*

Las capacidades arriba mencionadas se evaluaban a través del software psicométrico "Personal Proficiency Profile" (PPP) establecido por la Secretaría de la Función Pública. Esta herramienta evalúa los siguientes aspectos:

- ✦ Valores Profesionales: Brinda información acerca de los principales motivadores y valores que rigen la actuación de un candidato.
- ✦ Proceso Pensante: Permite observar el estilo de pensamiento y dominancia cerebral que rige el comportamiento de la persona.
- ✦ Comportamiento: Proporciona información acerca de los patrones conductuales que utiliza la persona en su desempeño laboral ante situaciones cotidianas, de presión y sus motivadores para desempeñarse mejor.

De la integración de estos tres aspectos se obtenía el nivel de dominio de las capacidades gerenciales definidas por la Secretaría de la Función Pública.

Para los puestos de Director General Adjunto y Director General se aplicaba la herramienta "Assesment Center" en línea, con la cual se evaluaban las capacidades gerenciales establecidas en el Perfil de Puesto.

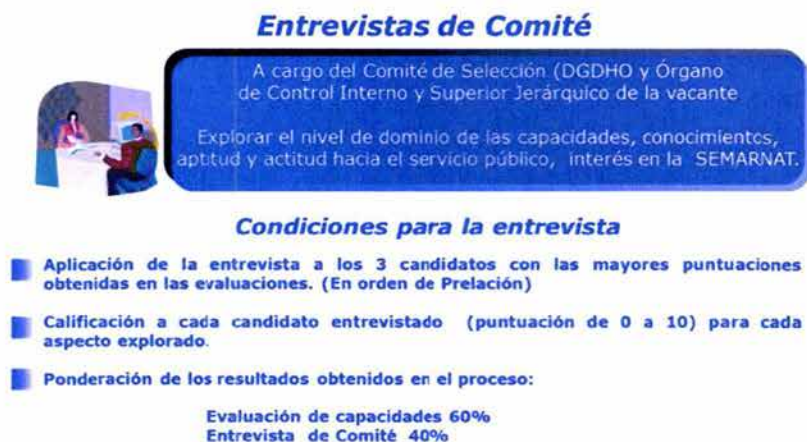
Posteriormente, la Secretaría de la Función Pública elaboró junto con el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C. (CENEVAL), las evaluaciones específicas de las capacidades gerenciales y de visión del servicio público orientadas a la Administración Pública, las cuales sustituyeron al PPP, AMITAI y Assesment Center.

Por otro lado, con el propósito de aplicar acciones que agilizaran el desarrollo de los concursos y así brindar un mejor servicio a los candidatos, se gestionó la aprobación de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización para la creación del Centro de Evaluación de Capacidades para la aplicación de las herramientas e instrumentos en línea, el cual se instaló en 2006, a fin de medir el nivel de dominio de las capacidades técnicas, gerenciales y de visión del servicio público de los candidatos que participaban en los concursos de puestos vacantes. Asimismo, se utilizó para dar servicio al personal tanto interno como externo que deseaba registrar su currículum vitae en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) e inscribirse en concursos.

- Verificación de documentos que se llevaba a cabo a fin de comprobar que los candidatos cumplieran con los requisitos legales y del perfil de puesto entregando la documentación comprobatoria en original y copia, para su validación y estar en posibilidad de continuar con la siguiente etapa:
  - ✓ Acta de nacimiento y/o forma migratoria FM3 según corresponda
  - ✓ Identificación oficial vigente con fotografía y firma (se acepta credencial para votar con fotografía, pasaporte o cédula profesional);
  - ✓ Cartilla liberada (en el caso de hombres hasta los 40 años);
  - ✓ Escrito bajo protesta de decir verdad de no haber sido sentenciado por delito doloso, no estar inhabilitado para el servicio público, no

- pertenecer al estado eclesiástico o ser ministro de culto y de que la documentación presentada es auténtica;
- ✓ Documento oficial que acredite el nivel académico requerido para el puesto por el que concursa;
  - ✓ Documentos que comprueben la experiencia laboral afin al puesto en años y áreas.
  - ✓ Comprobante de folio asignado por la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx); y
  - ✓ Currículum vitae registrado en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).
- e). Entrevista del Comité de Selección, la cual se realizaba en forma colegiada y presentaba las siguientes características:

**Figura 5.8 Descripción de la Entrevista de Comité**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Secretaría de la Función Pública, 2004)

Para el desarrollo de esta etapa, la Secretaría de la Función Pública, integró en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) un banco de preguntas con el enfoque de Entrevista por Competencias diseñadas por un grupo de expertos. Previo al desarrollo de la entrevista, la guía de preguntas se obtenía de la página antes



mencionada al azar y se integraba a la documentación que se le presentaba a los integrantes del Comité. Asimismo, se solicitaba al jefe Inmediato la elaboración de dos preguntas para evaluar el nivel de especialización técnica y experiencia en el puesto del candidato.

En esta etapa, la Subdirección de Ingreso participó estrechamente con el Comité Técnico de Selección ya que asesoraba a sus integrantes en la aplicación de la Técnica de Entrevista por Capacidades y aspectos a observar durante la entrevista con la finalidad de que la respectiva etapa cumpliera con el objetivo de obtener mayor información y conforme a la guía metodológica diseñada para tal efecto “ Entrevista de Comité: Guía Metodológica” a fin de determinar el posible potencial del candidato en el puesto y emitir la decisión correcta sobre la ocupación de la vacante.

Al término de cada entrevista, los integrantes del Comité requisitaban el “Reporte de Entrevista de Comité” diseñado por la Subdirección de Ingreso para tal efecto y en el que se calificaba cada pregunta realizada al candidato de acuerdo a la siguiente escala:

**Cuadro 5.9 Escala de puntuaciones en la etapa “Entrevista de Comité”**

10-9	8-7	6-5	4-3	2-1	0
<b>EXCELENTE</b>	<b>SOBRESALIENTE</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>NO OBSERVADO</b>
Plantea los 3 aspectos (contexto, estrategia y resultado) siendo claro en conceptos y con autocrítica a su proceder en las situaciones que reporta. Aclara su participación específica en los eventos y identifica el impacto obtenido.	Considera los 3 aspectos (contexto, estrategia y resultado). Aporta elementos relevantes metodológicos que sustentan sus acciones en el evento referenciado	La respuesta abarca los aspectos fundamentales de contexto, estrategia y resultados	Respuesta con poco contenido, no específica con claridad los hechos en los que participó directamente. Menciona solo dos aspectos.	Su respuesta en forma general mencionando un solo aspecto (contexto o estrategia o resultado)	Respuesta desierta

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los "Reportes de Entrevista de Comité" eran entregados a la Subdirección de Ingreso a fin de ser registrados u procesados para obtener la puntuación global de cada candidato en el concurso y continuar con la última etapa.

Es importante mencionar que, en apego al artículo 99 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera relativo a la designación de suplentes, la Subdirección de Ingreso participó como suplente del Presidente del Comité en las entrevistas de puestos de nivel Jefe de Departamento y Enlace. (Secretaría de la Función Pública, 2004)

Asimismo, se implementaron las Entrevistas de Comité por videoconferencia para los procesos de concurso de las vacantes en Delegaciones lo cual permitió agilizar el desarrollo de esta etapa, optimizar recursos económicos y tiempo además de aplicar técnicas de vanguardia.

f). Decisión del Comité de Selección: etapa que se realizaba a partir del "Concentrado de Puntuaciones Globales obtenidas para la Decisión del Comité de Selección":

Figura 5.9 Etapa "Decisión del Comité Técnico de Selección"



Fuente: Elaboración propia a partir de (Secretaría de la Función Pública, 2004)

En esta etapa se continuó ocupando el sistema de ponderación propuesto por la Subdirección de Ingreso y aprobado por el Comité Técnico de Selección consistente en asignar el 60% a la puntuación global obtenida por el candidato las evaluaciones y el 40% a la etapa de Entrevista de Comité.

Asimismo, la Subdirección de Ingreso, en función de las puntuaciones globales obtenidas por los candidatos, el análisis curricular y los comentarios sobre lo observado durante la entrevista por parte de cada integrante del Comité, los asesoraba en la toma de decisión final.

Con las puntuaciones globales obtenidas por los candidatos, el Comité emitía su decisión sobre la ocupación de la vacante, lo cual se formalizaba a través de la firma de la respectiva acta.

g). Nombramiento: Una vez emitida la decisión final del Comité de Selección, la Subdirección de Ingreso notificaba vía correo electrónico a las áreas de la Dirección general de Desarrollo Humano y Organización el nombre del candidato seleccionado a fin de que se llevarán a cabo las acciones subsecuentes para el ingreso a la SEMARNAT.

- Ocupación temporal de puestos vacantes: En apego al artículo 34 de la ley del Servicio Profesional de Carrera en donde se establece la posibilidad de que el Titular de la Dependencia u Oficial Mayor designe a una persona para ocupar puestos vacantes de forma temporal durante 6 meses, debiendo ser sometido a concurso el puesto a los 45 días hábiles se ser ocupado, la Subdirección de Ingreso coordinó la ocupación de vacantes bajo este esquema, las cuales fueron concursadas de acuerdo a las disposiciones legales y normativas establecidas.

En estos casos, los procesos se llevaron a cabo conforme a las etapas anteriormente expuestas.

Finalmente, los resultados obtenidos en la instrumentación del Subsistema de Ingreso del 2004 a febrero de 2007 son los siguientes:

**Cuadro 5.10 Resultados Generales de los Concursos realizados del 2004 al 2007**

Acciones Realizadas	Estadísticas
Convocatorias difundidas	31
Puestos vacantes convocados	248
Puestos vacantes ocupados a través de concursos	149
Puestos vacantes en proceso de concurso	39
Concursos desiertos	60

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Sistema informático .[www.rhnet.gob.mx](http://www.rhnet.gob.mx)



## CAPÍTULO 6

### INSTRUMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE INGRESO EN LA CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DE ACUERDO AL REGLAMENTO DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA VIGENTE (SEPTIEMBRE DE 2007).

#### 6.1 Antecedentes

#### 6.2 Operación del Subsistema de Ingreso

#### 6.1 Antecedentes

Como se mencionó en el Capítulo 1 referente al Contexto Laboral, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal inicia la instrumentación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera a partir del 1ero de enero del 2006, obteniéndose los siguientes resultados en los procesos de reclutamiento y selección de acuerdo al Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de marzo de 2004. (Secretaría de la Función Pública, 2010)

**Cuadro 6.1 Resumen de actividad del Subsistema de Ingreso CJEF  
(2006-2007)**

Acciones Realizadas	Estadísticas
Convocatorias difundidas	8
Puestos vacantes convocados	12
Puestos vacantes ocupados a través de concursos	3
Concursos desiertos	2
Concursos cancelados en 2008 debido al inicio del proceso de reestructuración realizado.	7

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Sistema informático*

*.www.rhnet.gob.mx*

Es importante mencionar que en diciembre de 2008, la Secretaría de la Función Pública emite en el Diario Oficial de la Federación, los Lineamientos para la operación del Subsistema de Ingreso (Secretaría de la Función Pública, 2008) a través de los cuales se especifican las acciones realizadas para la operación de

los procesos del Subsistema de Ingreso en: función del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de septiembre 2007. (Secretaría de la Función Pública, 2007)

Asimismo y de acuerdo al Reglamento Interior de la Consejería Jurídica en su artículo 20, fracción VII, la atribución de aplicar las políticas para la administración del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, así como vigilar su cumplimiento conforme a la ley de la materia, su reglamento y demás disposiciones aplicables; corresponde a la Dirección de Desarrollo Humano y de la Subdirección de Desarrollo Organizacional siendo la Jefatura de Departamento del Servicio Profesional de Carrera, la encargada de los procesos de reclutamiento y selección en el marco de la Ley, puesto que desempeña la suscrita a partir de junio del 2008.

## **6.2 Operación del Subsistema de Ingreso**

Derivado de la emisión de las disposiciones legales y normativas como son el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de septiembre de 2007 (Secretaría de la Función Pública, 2007) y los Lineamientos para la operación del Subsistema de Ingreso (Secretaría de la Función Pública, 2008), surgió la necesidad de alinear los procesos de reclutamiento y selección a las nuevas disposiciones.

En este sentido, la Jefatura de Departamento del Servicio Profesional de Carrera realizó las siguientes acciones generales para alinear los procesos de reclutamiento y selección en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal a lo establecido en el Reglamento y Lineamientos antes mencionados:

- Propuesta de "Reglas de Valoración y Sistema de Puntuación General" para los concursos de puestos vacantes, los cuales fueron aprobados por el Comité Técnico de Profesionalización y registrados en el sistema

informático [www.rhnet.gob.mx](http://www.rhnet.gob.mx) y difundidos en el portal institucional [www.cjef.gob.mx](http://www.cjef.gob.mx). Esto en apego al artículo 34 del Reglamento del Servicio profesional de Carrera del 2007 y los numerales 28 a 32 de los Lineamientos para la operación del Subsistema de Ingreso.

- Diseño de la propuesta de "Manual de Operación para el Subsistema de Ingreso en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal" con el objetivo de establecer los pasos a seguir para concursar los puestos vacantes sujetos al Servicio Profesional de Carrera de las unidades administrativas de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal con las guías y formatos a utilizar en el desarrollo de los concursos. Es importante mencionar que este documento fue aprobado por el Comité Técnico de Profesionalización en su 3era sesión/2009.(Anexo 6.1)
- Diseño de la "Guía para la Elaboración de Temarios de Estudios y Exámenes de Conocimientos Técnicos" con los elementos a considerar para la elaboración de temarios y exámenes de conocimientos y conforme a lo establecido en la normatividad vigente.
- Actualización del "Catalogo de Preguntas" para el desarrollo de la etapa "Entrevista de Comité, el cual considera las preguntas establecidas por la Secretaría de la Función Pública además de agregar preguntas que permiten obtener mayor información sobre los candidatos entrevistados e incrementar en grado de confiabilidad en la etapa "Decisión del Comité".

La operación de los concursos de puestos vacantes en la Consejería Jurídica conforme a las nuevas disposiciones legales y normativas se inició a partir de diciembre del 2009 con la publicación de la Convocatoria pública y abierta 01/2009.

Cabe mencionar que de acuerdo al Reglamento del Servicio Profesional de Carrera vigente a partir de septiembre de 2007, el Comité Técnico de Selección en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, se integra de la siguiente forma:

**Cuadro 6.2 Integrantes del Comité Técnico de Selección de la Consejería Jurídica**

Cargo en el Comité Técnico de Selección	Puesto que lo ocupa
Presidente del Comité	Superior Jerárquico del puesto vacante
Secretario Técnico	Director de Desarrollo Humano y Organización
Representante de la Secretaría de la Función Pública	Titular del Área de Auditoría

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Operación del Subsistema de Ingreso en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

Asimismo, cuando la vacante corresponde a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización, incluido el puesto de su titular, el Comité Técnico de Selección se integra con un servidor público designado para tal efecto por el Titular de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

En este sentido, y de acuerdo al Manual de operación para el Subsistema de Ingreso en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, los procesos de reclutamiento y selección contemplan las siguientes etapas:

**Cuadro 6.3 Etapas para el desarrollo de los concursos**

PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE INGRESO	ETAPA
Proceso de Reclutamiento	I. Aprobación de la Convocatoria pública y abierta de puestos vacantes.
	II. Publicación de la Convocatoria
	III. Registro de aspirantes
Proceso de Selección	IV. Revisión Curricular
	V. Examen de Conocimientos y Evaluación de Habilidades
	VI. Verificación de documentos
	VII. Evaluación de la experiencia y Valoración del mérito
	VIII. Entrevista del Comité de Selección
	IX. Decisión del Comité de Selección

Fuente: Elaboración propia a partir de (Secretaría de la Función Pública, 2007) y (Secretaría de la Función Pública, 2008)



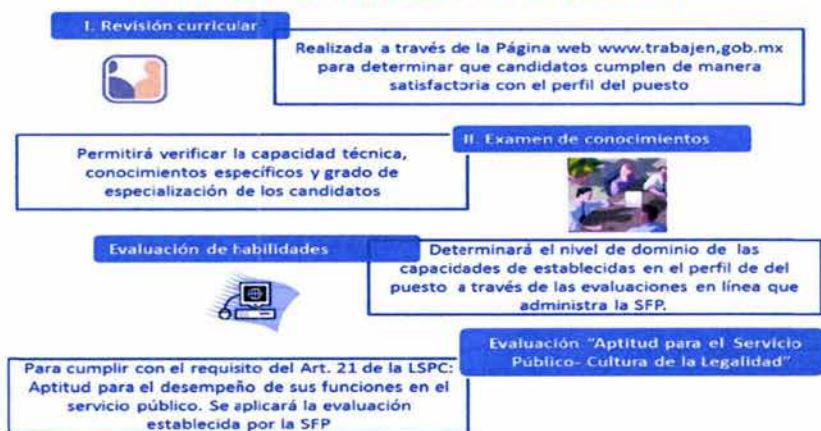
En la etapa I. Aprobación de la Convocatoria pública y abierta de puestos vacantes, se somete a aprobación del Comité Técnico de Selección la propuesta de Convocatoria elaborada por la Jefatura de Departamento del Servicio Profesional de Carrera, la cual contiene la descripción del puesto, requisitos a cubrir, etapas del concurso con la respectiva programación, bases de la convocatoria. Asimismo se presenta el Temario de Estudio y Examen de Conocimientos con y sin respuestas elaborado por el Jefe Inmediato de acuerdo a la "Guía para la Elaboración de Temarios de Estudios y Exámenes de Conocimientos Técnicos" diseñada para tal efecto.

Las etapas II, III, IV, VI VIII y IX arriba mencionadas, se desarrollan de igual forma que en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, las cuales se describen en el Capítulo 5, sección 5.4 de este Reporte Laboral.

A continuación se describirá en forma general las etapas del Proceso de Selección que son las que se modificaron derivado de la emisión de las disposiciones legales y normativas vigentes y establecidas en el Manual de operación del Subsistema de Ingreso en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

**Figura 6.1 Etapas del Proceso de Selección**

### ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN





Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de operación para el Subsistema de Ingreso en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

De igual forma, algunas de las etapas anteriores fueron descritas en el Capítulo 5.4 "Operación del Subsistema de Ingreso en SEMARNAT" como son Revisión Curricular, Examen de Conocimientos (Evaluación de Capacidades Técnicas) Verificación de Documentos y Entrevista de Comité de Selección por lo que se procederá a especificar las acciones realizadas en las restantes:

- Evaluación de Habilidades: Durante los concursos realizados en 2009 y 2010 se aplicaron las herramientas establecidas por la Secretaría de la Función Pública para determinar el nivel de dominio de las capacidades requeridas en el perfil, de acuerdo al procedimiento descrito en el Capítulo 5.4


No obstante, en 2010, el Comité Técnico de Profesionalización autorizó el diseño de herramientas de evaluación con un proveedor externo para aplicarse en los concursos de puestos vacantes y en la certificación de capacidades de los servidores públicos en puestos sujetos al Servicio

Profesional de Carrera. Para este proyecto se integró un grupo de expertos, del cual formó parte la Jefatura de Departamento del Servicio Profesional de Carrera así como otros servidores públicos de la Dirección de Desarrollo Humano y Organización y personal de la consultoría contratada.

De esta forma, como acción inicial se procedió a definir, conjuntamente con los consultores, el modelo de competencias para la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, el cual a continuación se presenta:

### Cuadro 6.2 Modelo de competencias en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

Modelo de LART de competencias para el SPC en la CJEF

<p><b>Meta competencias</b></p> <p>Visión estratégica Negociación Liderazgo Gestión del cambio</p>		<p><b>Puestos objeto de acreditación</b></p> <p>Directores generales Directores adjuntos Subdirectores</p> <p>Directores generales Directores adjuntos Subdirectores , jefes de Departamento, puestos de enlace</p> <p>Dependiendo del campo laboral; Directores generales Directores adjuntos Subdirectores , jefes de Departamento, puestos de enlace</p>									
<p><b>Competencias ejecutivas</b></p> <p>Trabajo en equipo Orientación a resultados</p>											
<p><b>Competencias técnicas</b></p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td><b>Recursos Humanos</b></td> <td>Recursos humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones recursos humanos - profesionalización y desarrollo gestión de recursos humanos</td> </tr> <tr> <td><b>Recursos Materiales y Servicios Generales</b></td> <td>Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios generales</td> </tr> <tr> <td><b>Recursos Financieros</b></td> <td>Contabilidad gubernamental</td> </tr> <tr> <td><b>Informática y Telecomunicaciones</b></td> <td>Herramientas de cómputo Redes de telecomunicaciones y soporte técnico</td> </tr> <tr> <td><b>Auditoría</b></td> <td>Auditoría interna Consultoría en el sector público</td> </tr> </tbody> </table>		<b>Recursos Humanos</b>	Recursos humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones recursos humanos - profesionalización y desarrollo gestión de recursos humanos	<b>Recursos Materiales y Servicios Generales</b>	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios generales	<b>Recursos Financieros</b>	Contabilidad gubernamental	<b>Informática y Telecomunicaciones</b>	Herramientas de cómputo Redes de telecomunicaciones y soporte técnico	<b>Auditoría</b>	Auditoría interna Consultoría en el sector público
<b>Recursos Humanos</b>		Recursos humanos - relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones recursos humanos - profesionalización y desarrollo gestión de recursos humanos									
<b>Recursos Materiales y Servicios Generales</b>	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios generales										
<b>Recursos Financieros</b>	Contabilidad gubernamental										
<b>Informática y Telecomunicaciones</b>	Herramientas de cómputo Redes de telecomunicaciones y soporte técnico										
<b>Auditoría</b>	Auditoría interna Consultoría en el sector público										
<p><b>Competencias transversales</b></p> <p>Lenguaje ciudadano, servicio al usuario, comunicación, gestión de proyectos</p>	<p>Directores generales Directores adjuntos Subdirectores , jefes de Departamento, puestos de enlace</p>										

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR 2010

Fuente: (Rivas, 2010)

Como se observa en el Cuadro anterior, el modelo incluye las capacidades gerenciales establecidas por la Secretaría de la Función Pública con anterioridad además de que se integraron competencias que se consideran



necesarias para el desempeño de las funciones de los puestos como son: Gestión del Cambio, Planificación de la Gestión de Proyectos y Atención centrada en el Cliente.

A partir del modelo anterior, se procedió a establecer la estrategia de medición a utilizar en el diseño de las herramientas de evaluación:

**Cuadro 6.4 Estrategia de medición de competencias definida**

Forma de medición	Competencias a medir	
Conocimientos	Gerenciales	Visión estratégica Orientación a resultados Negociación Gestión del cambio
	Técnicas	Recursos Humanos Recursos Materiales y Servicios Generales Recursos financieros Informática y telecomunicaciones Auditoría
	Transversales	Lenguaje Ciudadano (Comunicación) Planificación de la Gestión De Proyectos Atención centrada en el cliente
Habilidades	Gerenciales	Liderazgo Trabajo en equipo

Fuente: (Rivas, 2010)

Es importante mencionar que se determinaron los conocimientos específicos para cada capacidad técnica:

**Cuadro 6.5 Conocimientos específicos de las Capacidades Técnicas**

Capacidad Técnica	Conocimiento Específico
Recursos Humanos	Recursos Humanos - Relaciones Laborales, Administración de Personal y Remuneraciones Recursos Humanos - Profesionalización y Desarrollo
Recursos materiales y servicios generales	Adquisición de Bienes Muebles y Contratación de Servicios. Servicios Generales
Recurso financieros	Contabilidad Gubernamental Presupuesto
Informática y telecomunicaciones	Herramientas de Cómputo Redes de Telecomunicaciones y Soporte Técnico
Auditoría	Auditoría Interna Consultoría en el Sector Público

Fuente: (Rivas, 2010)



Una vez determinada la forma de medición, el consultor elaboró la propuesta de exámenes, temarios y material de estudio a utilizar para evaluar las competencias definidas, los cuales fueron revisados y validados por el personal interno del grupo de expertos con el que la Jefatura del Departamento del Servicio Profesional de Carrera participó principalmente en la revisión de las competencias gerenciales.

Cabe destacar que de las herramientas de evaluación diseñadas, solo se han piloteado y aplicado las correspondientes a Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados y Herramientas de Cómputo, lo cual se ha realizado para la certificación de capacidades de personal interno. Esto, en virtud de que desde junio del 2010 no se han realizado concursos de puestos vacantes.

- Evaluación de "Aptitud para el Servicio Público"- En cumplimiento al artículo 21, fracción III de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en el que se establece que el aspirante a ingresar al Sistema deberá comprobar su aptitud para el desempeño de las funciones en el servicio público, la Secretaría de la Función Pública integró un grupo de expertos conformado por servidores públicos de diferentes dependencias y coordinado por la misma a fin de elaborar la Evaluación "Aptitud del Servicio Público-Cultura de la Legalidad" y en el que participó la Jefatura de Departamento del Servicio Profesional de Carrera. A partir de 2009, esta herramienta se ha aplicado en los concursos de puestos vacantes de dependencias sujetas al Servicio Profesional de Carrera. (Secretaría de la Función Pública, 2009).

La evaluación antes mencionada se aplica a los candidatos que se encuentran concursando por una vacante, sin embargo, el resultado obtenido solo es referencial para el Comité Técnico de Selección, quienes

pueden considerarlo para emitir la decisión sobre la ocupación de la vacante.

- **Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito.** Derivado del artículo 34 del Reglamento del Servicio profesional vigente a partir de septiembre de 2007 y los numerales 59 a 61 de los Lineamientos para la operación del Subsistema de Ingreso, esta etapa se integra al desarrollo de los concursos a fin de realizar un análisis y valoración cualitativa de la experiencia y mérito que el candidato demuestra al presentar las evidencias documentales en la Etapa de “Verificación de Documentos”. Con esta información, la Jefatura de Departamento de Servicio Profesional de Carrera realiza un análisis en función de los siguientes elementos establecidos por las disposiciones antes mencionadas:

**Figura 6.3 Elementos de la Etapa “Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito**



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Secretaría de la Función Pública, 2008)*

Para la instrumentación de esta etapa, la Secretaría de la Función Pública solicitó a los operadores del Subsistema de Ingreso en las dependencias

realizaran propuestas de metodologías y escalas de calificación para esta etapa. En este sentido, la Consejería Jurídica a través de la Jefatura de Departamento del Servicio Profesional de Carrera presentó la propuesta "Escala de Valoración del Mérito", en la que se sugirieron factores a considerar para cada elemento así como los parámetros de medición y ponderación a aplicar (Anexo 6.2). La Secretaría de la Función Pública consideró 5 elementos propuestos para valorar el Mérito como parte de la Metodología y Escalas de Calificación Evaluación de La Experiencia y Valoración del Mérito que actualmente se aplica. (Secretaría de la Función Pública, 2009). Los elementos propuestos y que fueron considerados en la escala final son los siguientes:

1. Obtención de certificaciones por organismos certificadores, instituciones o dependencias
2. Trabajos o proyectos presentados en congresos, reuniones, coloquios, simposios
3. Publicaciones en revistas, edición de libros,
4. Registro de patentes industriales o derechos de autor.
5. Menciones honoríficas en algún grado académico

Esta etapa es aplicada después de la "Verificación de Documentos", cuando los candidatos presentan las evidencias para comprobar el cumplimiento de los requisitos del puesto además de demostrar sus participaciones en acciones meritorias. Con esta información, la Jefatura de Departamento del Servicio Profesional de Carrera asigna las puntuaciones conforme a las escalas de calificación establecidas para esta etapa utilizando el formato "Escala de calificaciones para la Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito" diseñado para tal efecto.

- Decisión del Comité. De acuerdo a las disposiciones legales y normativas vigentes, los candidatos que se someten a la última etapa del concurso deben contar con el Puntaje Mínimo de Aptitud establecido por el Comité Técnico de Selección en las "Reglas de Valoración" que en el caso de la Consejería Jurídica el puntaje mínimo es de 70. Los candidatos que al término de las entrevistas que no obtengan este puntaje mínimo son descartados automáticamente por la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).

Es importante mencionar que el desarrollo de esta etapa se realiza de acuerdo a lo establecido en el Manual de operación del Subsistema de Ingreso en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

A partir de diciembre 2009, fecha en la que se inician los concursos de puestos vacantes conforme las disposiciones legales y normativas vigentes, se han obtenido los siguientes resultados:

**Cuadro 6.6 Resultados generales del Subsistema de Ingreso 2009-2010**

<b>Año</b>	<b>Número de Convocatorias</b>	<b>Puestos concursados</b>
2009	1	3
2010	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)



### III. CONCLUSIONES.

La entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento se considera un gran avance en la modernización de la gestión pública en México, dado que al contar con personal competente con la mejor actitud y aptitud para el desempeño de sus funciones permitirá eficientizar la labor de la administración pública y cumplir con su fin último que se resumen en "Mejor calidad de vida para la ciudadanía".

Como se ha mencionado en este Reporte Laboral, uno de los medios para lograr esto, es el Subsistema de Ingreso, que con su aplicación se ha logrado lo siguiente:

- Instrumentación de procesos orientados al mérito e igualdad de oportunidades al publicar convocatorias para someter los puestos vacantes a concurso.
- Homologación de los procesos en las dependencias del Gobierno Federal, al establecer la obligación de aplicar las mismas disposiciones para la ocupación de vacantes.
- Administración de los concursos en forma ágil y confiable a través de la plataforma informática diseñada para tal efecto (página [www.trabajawen.gob.mx](http://www.trabajawen.gob.mx)).

Derivado de la emisión de disposiciones legales y normativas este Subsistema ha sufrido cambios substanciales en su funcionamiento, lo que ha permitido aplicar acciones de mejora propiciando la evolución de los procesos.

A continuación se enuncian las principales mejoras encontradas y su impacto en la operación:

- Alineación de la Ley del Servicio profesional de Carrera con su Reglamento al incorporar aspectos (exámenes de habilidades, reglas de valoración,

sistemas de puntuación general) que anteriormente no se manejaban, lo cual permite mayor flexibilidad y apertura en los concursos

- La responsabilidad en la operación del Subsistema de Ingreso se transfiere a las entidades a través de los Comités Técnicos de Selección, quienes actualmente establecen las reglas, criterios, modalidades, herramientas de evaluación a utilizar, lo que ha propiciado que los procesos se desarrollen en función de sus requerimientos.
- Los Perfiles de Puesto se apegan en mayor medida a las necesidades de los puestos al permitir que las dependencias definan sus propios catálogos de conocimientos, habilidades y capacidades.
- Manejo integral de los resultados obtenidos por los candidatos en las etapas del concurso dado que se establece un Sistema de Puntuación General que permite asignar ponderaciones a cada etapa en función de las necesidades y particularidades de la dependencia.
- Posibilidad de aplicar herramientas de evaluación diseñadas expreso para la dependencia en función de los requerimientos de los puestos y de sus necesidades y particularidades.
- Apertura a que el Comité Técnico de Selección, en la etapa de Entrevista de Comité, integre especialistas en la materia ya sea internos o externos, situación que da mayor certeza y validez a los resultados obtenidos en esta etapa.

No obstante, existen algunos aspectos que se considera conveniente modificar a fin de consolidar la operación del Subsistema de Ingreso como son:

- Publicación de convocatorias internas para que en un inicio se considere al personal que actualmente labora en la dependencia y en caso de que los interesados no cubran el perfil, difundirla en forma externa como actualmente se maneja. Con la aplicación de esta modalidad, la cual se ha aplicado en otros servicios de carrera tanto en México como en otros países, se han obtenido grandes beneficios como el impacto positivo en el clima laboral de las dependencias al considerar primeramente al personal

activo, incremento en la motivación del personal, desarrollo profesional de los servidores públicos y de la dependencia contribuyendo de esta forma a la eficiencia en la gestión pública.

- En la Etapa de Evaluación de la experiencia y Valoración del Mérito, en las escalas que únicamente aplican para los servidores públicos de carrera, agregar elementos generales para calificar de igual forma a los candidatos externos que presenten las respectivas evidencias, sin limitar la valoración únicamente a servidores públicos de carrera, con lo que se privilegia el principio de igualdad establecido en la Ley del Servicio Profesional de Carrera.
- Establecer un sistema que permita comprobar el nivel de confiabilidad de los procesos del Subsistema de Ingreso, en el sentido de que el candidato elegido por el Comité Técnico de Selección presente el desempeño requerido en el puesto, lo cual podría evaluarse a través de la vinculación con los Subsistema de Desempeño así como de Capacitación y Certificación

Las aportaciones realizadas como profesional de la Psicología Organizacional en la instrumentación y operación del Subsistema de Ingreso en las dependencias mencionadas en el Reporte giraron en torno a lo siguiente:

- Participación en acciones de concientización con el personal directivo y de mando de las dependencias en las que se laboró a fin de que de identificar los beneficios para sus áreas y la organización de contar con personal con habilidades, conocimientos y valores compatible a los requeridos por el puesto y la dependencia así como la necesidad de involucramiento de su parte y co-responsabilidad en los procesos para contar con el "Mejor candidato para el puesto".
- Asesoría a los integrantes del Comité de Técnico Selección y Superiores Jerárquicos en la integración del perfil de puesto, temarios de estudio y exámenes de conocimientos así como el desarrollo de las entrevistas y

análisis de los resultados obtenidos por los candidatos para emitir la decisión final sobre la ocupación de los puestos.

- Diseño de guías metodológicas, reportes, criterios y escalas de medición para la instrumentación y operación de las diferentes etapas de los concursos.
- Participación en el diseño de herramientas de evaluación tanto técnicas como del comportamiento humano en el entorno laboral apegadas a las necesidades de la(s) dependencia(s) así como definición de elementos para la valoración del perfil de candidatos.

Aunado a lo anterior, se requirió diseñar instrumentos propios de la gestión administrativa los cuales son indispensables a fin de planear y operar el Subsistema de Ingreso como son:

- Definición de los procesos del Subsistema de Ingreso así como planteamiento de estrategias generales para instrumentarlos.
- Elaboración de manuales de operación, procedimientos e instrumentos de control que permitieron el desarrollo de los procesos de acuerdo a lo planeado.

Por otro lado, es importante resaltar que mi participación como Profesional de la Psicología Organizacional al desarrollar los procesos del Subsistema de Ingreso en dos dependencias del Gobierno Federal ha sido una experiencia enriquecedora ya que existió la oportunidad de contribuir como agente de cambio al dejar de lado prácticas que durante años se llevaron a cabo en el ingreso de personal a la Administración Pública, caracterizadas por el amiguismo, compadrazgo y parentesco, para transitar a procesos de reclutamiento y selección transparentes y equitativos.

Asimismo, la experiencia obtenida en puestos anteriores relacionados con el área de selección de personal facilitó la alineación de estrategias,



procedimientos, metodologías a los nuevos procesos establecidos por las disposiciones legales y normativas.

Es necesario comentar que previo a la entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, en la SEMARNAT se aplicaba el Sistema de Selección de Personal, que la suscrita instrumentó y administró de 1998 a 2004, por lo que de alguna manera los directivos y el personal de mando se encontraba habituado a los procesos que incluían la aplicación evaluaciones del potencial de los candidatos, entrevistas profundas, entrevistas técnicas, sin embargo, a pesar de que el Subsistema de Ingreso contempla las etapas de un proceso de reclutamiento y selección fue necesario, modificar la forma en que se llevaban a cabo las mismas como se menciona a continuación:

ASPECTO	SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL (Previo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera)	SUBSISTEMA DE INGRESO (Ley del Servicio Profesional de Carrera)
Responsables de la aplicación de los procesos	Dirección General de Desarrollo Humano y Organización. Coordinaciones Administrativas a nivel central Subdelegaciones de Administración a nivel estatal	Comités Técnicos de Profesionalización y Selección.
Requerimientos de información para llevar a cabo los procesos:	Requisición de personal, Reporte de Entrevista Técnica aplicada por el Superior Jerárquico, Curriculum vitae del candidato. Perfiles de puesto y psicométricos genéricos por nivel jerárquico diseñados por la suscrita.	Descripción-perfil de puesto en el formato establecido por la Secretaría de la Función Pública. Guía-temario de estudio para el examen de conocimientos técnicos Examen de conocimientos técnicos.
Reclutamiento de personal	Candidatos propuestos por las áreas que presentaba la vacante Bolsas de trabajo de instituciones educativas Programa de Servicio Social de la SEMARNAT	Difusión de puestos vacantes a través de convocatorias públicas y abiertas Uso de páginas web para el registro de candidatos e inscripción

	Cartera de solicitudes pendientes Grupos de intercambio	a los concursos ( <a href="http://www.trabajaen.gob.mx">www.trabajaen.gob.mx</a> )
Evaluación técnica	El Superior Jerárquico aplicaba una entrevista técnica para determinar el nivel de especialización del candidato en el puesto	Aplicación de un instrumento elaborado por el Superior Jerárquico a partir del perfil de puesto y temario de estudio.
Evaluación de habilidades, capacidades y actitudes	Aplicación de pruebas psicométricas en forma presencial a partir de perfil psicométrico elaborado para cada nivel.	Aplicación de evaluaciones en línea de 5 capacidades establecidas por la Secretaría de la Función pública.
Entrevista	Aplicación de entrevista profunda de por parte del personal especializado de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización	Aplicación de la Entrevista de Capacidades en forma colegiada por parte del Comité Técnico de Selección
Selección de candidato	Decisión de aceptación o rechazo a cargo del jefe de la vacante a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones y entrevistas  Posibilidad de ingreso de personal con perfil poco compatible bajo responsabilidad del Titular de la unidad administrativa (Carta responsiva)	Decisión del candidato que ocupará la vacante a cargo del Comité de Selección.  Ocupación del puesto vacante con el "mejor candidato" (Resultado en evaluaciones y entrevista con las mayores puntuaciones)
Tiempo de respuesta para cubrir puesto vacante	15 días naturales	60 días naturales

Como se observa existieron diferencias significativas en la aplicación de las diferentes etapas de los procesos por lo que la suscrita además de realizar las aportaciones arriba expuestas, se enfrentó a situaciones que implicaban resistencia al cambio tanto del personal directivo como de mando para alinearse a las nuevas disposiciones legales y normativas que rompían con la

posibilidad de ocupar las vacantes con candidatos propuestos por ellos, desconfianza en los procesos por parte del personal interno y candidatos en relación al manejo transparente y equitativo de los mismos, inquietud de los candidatos que se sometían a las evaluaciones derivada de la poca cultura de evaluación que existía en el personal que labora en el sector público.

Lo anterior, fue posible solucionarlo al concientizar a los involucrados de los bondades del Subsistema, orientándolos y propiciando su involucramientos en los procesos tanto de los usuarios internos como candidatos, capacitación acompañamiento al personal interno en cada etapa, definiendo procedimientos y reglas claras para la operación del Subsistema de Ingreso, además de hacer uso de diferentes habilidades y capacidades, reforzar unas y desarrollar otras entre las cuales se encuentran:

- ✓ Persuasión para influir y convencer al personal de las áreas involucradas en los procesos sobre los beneficios que se obtienen con la aplicación de los procesos de ingreso además de propiciar su involucración para el logro de los objetivos del Subsistema.
- ✓ Planeación y organización al establecer la estrategia de operación de los procesos fijando las acciones a realizar, los plazos y recursos requeridos para su instrumentación así como los mecanismos de control y seguimiento.
- ✓ Solución de problemas a fin de generar alternativas que permitieran enfrentar las desviaciones de los procesos y obtener el resultado esperado.
- ✓ Liderazgo para orientar la acción del personal involucrado en los procesos como son Comités, Titulares de las áreas, Superiores Jerárquicos de las vacantes a fin de que los procesos se desarrollarán de acuerdo a la normatividad y procedimientos establecidos.
- ✓ Trabajo en equipo a fin de participar activamente con los integrantes del área para lograr los objetivos planteados.

- ✓ Comunicación para transmitir y lograr que las áreas comprendieran el objetivo del Subsistema de Ingreso y los beneficios que se portarían a la dependencia.
- ✓ Servicio para atender a los usuarios internos dirigiendo los esfuerzos a satisfacer las necesidades de las áreas en materia de personal y a usuarios externos para orientarlos en las diferentes etapas de los procesos.
- ✓ Ética profesional para manejar los procesos con transparencia, objetividad, imparcialidad y apego a la normatividad.

De esta forma y derivado de la experiencia vivida, se puede concluir que la labor del profesional de la Psicología Organizacional no debe limitarse a solo comprender, evaluar y analizar las capacidades, habilidades y actitudes del candidato en contraste con las necesidades del puesto, sino que es necesario realizar una conjunción del potencial detectado en el candidato con la cultura organizacional, procesos de capacitación, certificación, desarrollo de personal a fin de realizar un pronóstico del posible desempeño y trayectoria del aspirante en la institución por lo que aunado a las capacidades y habilidades antes mencionadas que pueden integrarse al perfil del profesional que desempeña esta función, se considera de suma importancia que el Psicólogo Organizacional desarrolle multicompetencias y multihabilidades que le permitan afrontar con éxito las responsabilidades asignadas, dado que, como se comprobó a lo largo de lo expuesto en este Reporte, los procesos de ingreso forman parte de la Gestión de Recursos Humanos y por tanto se hace evidente la necesidad de interactuar con diferentes ramas de las ciencias sociales, como son la administración, el derecho, la economía, la informática etc. a fin de allegarse de elementos para aportar, diseñar, mejorar e innovar técnicas, metodologías, instrumentos, procedimientos que contribuyan a un desarrollo de los procesos de ingreso de calidad y vanguardia.



#### IV. REFERENCIAS DE CONSULTA.

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington, DC: Koldo Echebarria.
- Centro de Capacitación en Calidad (CECAL) de la Semarnat. (2005). Folleto " Nuestra Casa". México, Distrito Federal: Centro de Capacitación en Calidad (CECAL) de la Semarnat.
- Cervantes, J. (noviembre de 1998). Consideraciones sobre el sistema de Servicio Civil de Carrera en México. Necesidad de su aplicación real. Tesis de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública. México, D.F.: UNAM.
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. (28 de junio de 2005). Acuerdo con la Secretaría de la Función Pública de instrumentar en forma gradual el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la dependencia. México, D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. (16 de julio de 2007). Manual de Organización General de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. México, D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. (15 de mayo de 2009). Reglamento Interior de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. México, D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. (30 de mayo de 2009). Manual de Inducción a la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. México, D.F.: Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. DDHO.
- Dávalos, J. (2001). El Servicio Civil de Carrera, Tesis de Licenciatura en Derecho. México, D.F., México: UNAM.
- De Luna, Á. (2008). *Capital Humano, Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.
- Dirección de Desarrollo Humano y Organización. (2009). Descripción-perfil de puesto de Jefe de Departamento de Servicio Profesional de Carrera. México, Distrito Federal: Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.
- Dirección General de Administración y de Finanzas. (16 de mayo de 2009). Estructura Orgánica de la CJEF. México, D.F.: Dirección de Desarrollo Humano y Organización.
- Dirección General de Desarrollo Humano y Organización de la SEMARNAT. (abril de 2005). Manual de Organización de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización. México, Distrito Federal: DDHO-Dirección de Organización.

- Dirección General de Servicio Civil. (s.f.). Revista Centroamericana de Administración Pública- Biblioteca ICAP. Recuperado el enero de 2011, de [http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/50\\_51/informe\\_costa\\_rica.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/50_51/informe_costa_rica.pdf)
- Espinoza, A. (2001). Memorias del Seminario "Servicio Público de Carrera en México, Experiencias y Perspectivas". El Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua. México, D.F.: INAP.
- Guerrero, G. (2000). Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua, un programa de servicio civil de carrera implantado en 1990. *Revista de Administración Pública*, p.p. 87.
- Gutiérrez, S. (2007). La problemática jurídica del ingreso, permanencia y separación de los servidores públicos a través del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal centralizada. Tesis de Licenciatura en Derecho. México, D.F.: UNAM.
- Instituto Federal Electoral. (16 de diciembre de 2009). *Página del IFE*. Recuperado el 20 de noviembre de 2010, de [http://normateca.ife.org.mx/normanet/files\\_disp/14/58/ife\\_15ene10.ACUERDOESTATUT O.CG599-09.pdf](http://normateca.ife.org.mx/normanet/files_disp/14/58/ife_15ene10.ACUERDOESTATUT O.CG599-09.pdf)
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2001). Memorias del Seminario "Servicio Público de Carrera en México: Experiencias y perspectivas". Estado de México: INAP.
- Longo, F. (2002). Marco analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil de Carrera. *ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública*.
- Longo, F. 2. (octubre de 2003, p. 2). La calidad de los sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*. Panama, Panama: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Martínez, R. (2005). Servicio Profesional de Carrera ¿para qué? México, D.F.: Porrúa.
- Martínez, R. (2008). Tendencias actuales en la profesionalización de la función pública en Latinoamérica: buenas y malas noticias. *Revista Enfoques*, Año VI, No. 9, 127-143.
- Mejía, J. (2004). Los grandes retos del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública en México. *Revista Servicio Profesional de Carrera; Vol. 1, núm. 2*, 7-23.
- Méndez, J. (2000). La experiencia del servicio profesional electoral: Algunas lecciones para la creación del servicio civil de carrera en México. *Revista de Administración Pública*, 92-102.

- Méndez, J. (2001). Memorias del Seminario "Servicio Público de Carrera en México, Experiencias y Perspectivas". *El Servicio Profesional Electoral: Un servicio civil para la democracia*. México, D.F.: INAP.
- Miramontes, S. (junio de 2005). El Servicio Profesional de Carrera en México: Un reto permanente. Tesis de Licenciatura en Derecho. Estado de México, México: UNAM- FES Acatlán.
- Moctezuma, E. (1999). *Por un gobierno con resultados: El servicio Civil de Carrera, un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Montané, A. E. (Febrero de 2005). *Instituto para el desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas*. Recuperado el 15 de noviembre de 2010, de Panorama del Servicio Profesional de Carrera en la Legislación Mexicana: [http://www.indetec.gob.mx/News/files/LeyServCivil\\_Feb05.pdf](http://www.indetec.gob.mx/News/files/LeyServCivil_Feb05.pdf)
- Muñoz, W. (2008). Cuando el mérito acentúa la desigualdad, Segundo Semestre, Vol. VI, Número 009. *Revista Enfoques*, 247-262.
- Oszlak, O. (noviembre de 2001, p.2 ). El servicio civil en América Latina y el Caribe : situación y retos futuros. *VI Congreso Internacional del Clad sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública*, 2. Buenos Aires, Argentina: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Pantoja, L. (2004). *100 preguntas y respuestas básicas sobre el Servicio Profesional de Carrera*. México: Unidad de Servicio profesional de Carrera-SFP.
- Presidencia de la República de Costa Rica- Dirección General de Servicio Civil . (octubre de 2008). Recuperado el enero de 2011, de <http://cecaedes.files.wordpress.com/2010/08/el-servicio-civil-en-costa-rica.pdf>
- Procuraduría General de la República. (19 de agosto de 2010). Pagina de la Procuraduría General de la República. Recuperado el 14 de octubre de 2010, de <http://www.pgr.gob.mx/temas%20relevantes/servicio%20de%20carrera/Otros%20Modelos/Otros%20Modelos.asp>
- Quiroga, G. (2010). El servicio Civil de Carrera. *Gaceta mexicana de administración pública estatal y municipal*, 105-119.
- Rivas, L. (2010). *El sistema de profesional de carrera en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal: Diagnóstico, modelo de competencias, exámenes gerenciales y técnicos*. México, D.F.
- Rivera, G. (14 de marzo de 2006). Viabilidad de homologar los procedimientos utilizados en Entidades Descentralizadas que operan el Servicio Civil de Carrera con los preceptuados por la LSPC para instituciones del Gobierno Federal, Tesis de Maestría en Ciencias en Administración Pública. México, Distrito Federal: ESCA, IPN.

- Rojano, N. (2009). Conveniencia de la implantación del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Mexicana- Tesis de Licenciatura en Derecho. México, D.F.: UNAM.
- Sánchez, R. (2000). El servicio Fiscal de Carrera. *Revista de Administración Pública*, 56-68.
- Secretaría de la Función Pública. (03 de abril de 2003). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. México, Distrito Federal, México: Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de la Función Pública. (4 de abril de 2004). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera. México, Distrito Federal, México: Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de la Función Pública. (4 de junio de 2004). ACUERDO que tiene por objeto establecer los lineamientos que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada y sus órganos desconcentrados en la operación del Subsistema. México, D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de la Función Pública. (2005 ,p.6). Manual del curso "Nociones generales de la Administración Pública", Módulo 7. México., D.F.: Secretaría de la Función Pública.
- Secretaría de la Función Pública. (junio de 2005). *Página del Servicio profesional de Carrera*. Recuperado el 29 de octubre de 2010, de <http://www.spc.gob.mx/antecedentes4.htm>
- Secretaría de la Función Pública. (2005). *Página del Servicio profesional de Carrera*. Recuperado el 29 de octubre de 2010, de <http://www.spc.gob.mx/subsistemas4.htm>
- Secretaría de la Función Pública. (6 de septiembre de 2007). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera. México, Distrito Federal, México: Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de la Función Pública. (diciembre de 2007). *Página del Servicio profesional de Carrera*. Recuperado el 25 de octubre de 2010, de <http://www.spc.gob.mx/normatividad3.htm>
- Secretaría de la Función Pública. (10 de diciembre de 2008). Lineamientos para la operación del Subsistema de Ingreso. México, D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de la Función Pública. (2009). Prueba de Aptitud para el Servicio Público: Cultura de la Legalidad-TEmaro y Bibliografía . México, D.F.: Secretaría de la Función Pública- [http://www.trabajaen.gob.mx/servlet/download\\_blob?task=SSE\\_SI\\_LIGAS&item=SSE\\_SI\\_LIGAS!M4T\\_SI\\_LIGA\\_TE\\_IN\[5\].CME\\_ARCHIVO](http://www.trabajaen.gob.mx/servlet/download_blob?task=SSE_SI_LIGAS&item=SSE_SI_LIGAS!M4T_SI_LIGA_TE_IN[5].CME_ARCHIVO).
- Secretaría de la Función Pública. (23 de abril de 2009). [www.spc.gob.mx](http://www.spc.gob.mx). Recuperado el 28 de febrero de 2010, de <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/redIngreso/experiencia/Metodologia%20y%20Escalas%20de%20Calificación%20Experiencia%20y%20Mérito.pdf>



- Secretaría de la Función Pública. (2010). *Número de Puestos registrados en Rhnet*. México, D.F.: Secretaría de la Función Pública.
- Secretaría de la Función Pública. (15 de mayo de 2010). Sistema Informático Rhnet-Maestro de puestos. México, Distrito Federal: Secretaria de la Función Pública.
- Secretaría de la Función Pública. (30 de mayo de 2010). Sistema Informático Rhnet- Operación e información del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera. México, D.F.: Secretaría de la Función Pública.
- Secretaría de la Función Pública - 2. (s.f.). Pagina del Servicio profesional de Carrera. Recuperado el 29 de octubre de 2010, de <http://www.spc.gob.mx/antecedentes4.htm>
- Secretaría de la Función Pública. (15 de octubre de 2010). Servicio Profesional de Carrera. Recuperado el 04 de noviembre de 2010, de <http://www.spc.gob.mx/infofralspc.htm>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (13 de agosto de 2003). Manual de Organización de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México, Distrito Federal: Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (30 de noviembre de 2006). Reglamento Interior de la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México, Distrito Federal: Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (28 de septiembre de 2010). *Objetivos Estratégicos*. Recuperado el 25 de octubre de 2010, de <http://www.semarnat.gob.mx/conocenos/Paginas/objetivos.aspx>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (28 de septiembre de 2010). *Pagina de la SEMARNAT*. Recuperado el 22 de octubre de 2010, de <http://www.semarnat.gob.mx/conocenos/Pagina/antecedentes.aspx>
- Secretaría de Relaciones Exteriores . (04 de enero de 1994). Ley del Servicio Exterior Mexicano. México, D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Subdirección de Ingreso de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2004). *Informe sobre las etapas del proceso de reclutamiento y selección aplicados para el ingreso del Primer Servidor Público al puesto vacante de especialista técnico en selección de personal*. México, D.F.: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF. (2007). *Impacto del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesiona Ide Carrera*. México: Secretaría de la Función Pública.

*EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:  
Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal*

---

Vázquez, L. (2001). El Servicio Fiscal de Carrera. *Memorias del Seminario Servicio Público de Carrera*. Estado de México, México: INAP.

## V. RELACIÓN DE ANEXOS

Capítulo	No.	Descripción
1	1.1	Estructura Orgánica de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
5	5.1	Lineamientos y Procedimientos Iniciales de Alineación
	5.2	Descripción-Perfil de Puesto de la vacante
	5.3	Criterios de selección a aplicar
	5.4	Perfil psicométrico
	5.5	Guía de preguntas para las entrevistas
	5.6	Formato "Reporte de Entrevista"
	5.7	Guía de Entrevista de Comité de Selección
	5.8	Lineamientos Internos para la Operación del Subsistema de Ingreso en las Unidades Administrativas de la SEMARNAT
	5.9	Procedimientos para la operación del Subsistema de Ingreso en Oficinas Centrales y Delegaciones
	5.10	Entrevista de Comité: Guía metodológica
	5.11	Reporte de Entrevista de Comité
6	6.1	Manual de operación para el Subsistema de Ingreso en la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal
	6.2	Escala de Valoración del Mérito

## VI. RELACIÓN DE CUADROS Y FIGURAS.

### Cuadros.

Capítulo	No.	Descripción
1	Cuadro 1.1	Resumen de actividad del Subsistema de Ingreso SEMARNAT (2004-2007)
	Cuadro 1.2	Resumen de actividad del Subsistema de Ingreso CJEF- (2006-2007)
	Cuadro 1.3	Resumen de actividad del Subsistema de Ingreso CJEF (2009-2010)
2	Cuadro 2.1	Modelos de Servicios de Carrera
3	Cuadro 3.1	Antecedentes Históricos del Servicio de Carrera en México
	Cuadro 3.2	Sistemas de Servicios de Carrera en México
	Cuadro 3.3	Procesos de los Sistemas de Servicios de Carrera en México
	Cuadro 3.4	Ramas y Rangos del Servicio Exterior
	Cuadro 3.5	Características del ingreso al Servicio Exterior Mexicano
	Cuadro 3.6	Sistema de calificación del Sistema de Especialistas en Hidráulica
	Cuadro 3.7	Modalidades para el ingreso al Servicio Profesional Electoral
4	Cuadro 4.1	Descripción de los Subsistemas de acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera
	Cuadro 4.2	Clasificación de servidores públicos:
	Cuadro 4.3	Integración de Comités Técnicos de Profesionalización.
	Cuadro 4.4	Integración de Comités Técnicos de Selección
	Cuadro 4.5	Participación del Órgano interno de Control en los Comités Técnicos de Profesionalización y de Selección
	Cuadro 4.6	Inconformidades y Procesos de Revocación.
	Cuadro 4.7	Subsistema de Planeación de Recursos Humanos
	Cuadro 4.8	Subsistema de Desarrollo Profesional
	Cuadro 4.9	Subsistema de Capacitación y Certificación
	Cuadro 4.10	Subsistema de Evaluación de Desempeño
	Cuadro 4.11	Subsistema de Separación.
	Cuadro 4.12	Requisitos para ingresar al Sistema del Servicio Profesional de Carrera.



	Cuadro 4.13	Cuadro 4.13 Perfil de Puesto
	Cuadro 4.14	Convocatorias de puestos vacantes.
	Cuadro 4.15	Proceso de reclutamiento.
	Cuadro 4.16	Proceso de Selección.
5	Cuadro 5.1	Resultados de la Etapa Evaluación Técnica
	Cuadro 5.2	Batería de Pruebas Psicométricas aplicadas
	Cuadro 5.3	Resultados de la Evaluación Psicométrica
	Cuadro 5.4	Resultados obtenidos en la Entrevista Profunda
	Cuadro 5.5	Resultados globales obtenidos por los candidatos
	Cuadro 5.6	Candidatos Postulados a Entrevista de Comité De Selección
	Cuadro 5.7	Concentrado de Resultados Globales en las evaluaciones y entrevista
	Cuadro 5.8	Niveles de dominio de capacidades requeridos para cada
	Cuadro 5.9	Escala de puntuaciones en la etapa "Entrevista de Comité"
	Cuadro 5.10	Resultados Generales de los Concursos realizados del 2004 al 2007
6	Cuadro 6.1	Resumen de actividad del Subsistema de Ingreso CJEF (2006-2007)
	Cuadro 6.2	Integrantes del Comité Técnico de Selección de la Consejería Jurídica
	Cuadro 6.3	Etapas para el desarrollo de los concursos
	Cuadro 6.4	Estrategia de medición de competencias definida
	Cuadro 6.5	Conocimientos específicos de las Capacidades Técnicas.
	Cuadro 6.6	Resultados generales del Subsistema de Ingreso 2009-2010

**Figuras.**

<b>CAPÍTULO</b>	<b>No.</b>	<b>Descripción</b>
1	Figura 1.1	Misión y Visión de la SEMARNAT
	Figura 1.2	Objetivos Estratégicos
	Figura 1.3	Misión y Visión de la CJEF
	Figura 1.4	Objetivos Estratégicos de la CJEF
	Figura 1.5	Estructura Orgánica de la CJEF
	Figura 1.6	Estructura de la Dirección de Desarrollo Humano y Organización
2	Figura 2.1	Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos
4	Figura 4.1	Integrantes Comité Técnico de Profesionalización
	Figura 4.2	Figura 4.2 Integrantes Comité Técnico de Selección
	Figura 4.3	Puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera
	Figura 4.4	Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera
	Figura 4.5	Procesos del Subsistema de Ingreso
5	Figura 5.1	Estrategia Inicial de Alineación al Subsistema de Ingreso
	Figura 5.2	Integrantes del Comité Técnico de Selección para el concurso de Especialista Técnico en Selección.
	Figura 5.3	Aspectos a evaluar psicométricamente
	Figura 5.4	Aspectos evaluados en la "Entrevista Profunda"
	Figura 5.5	Factores de selección utilizados
	Figura 5.6	Medios de difusión de convocatorias utilizados
	Figura 5.7	Esquema general de las Etapas del proceso de Selección
	Figura 5.8	Descripción de la Entrevista de Comité
	Figura 5.9	Etapas "Decisión del Comité Técnico de Selección"
6	Figura 6.1	Etapas del Proceso de Selección
	Figura 6.2	Modelo de competencias en la Consejería Jurídica del Ejecutivo
	Figura 6.3	Elementos de la Etapa "Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito"

# ANEXOS

## **NOTA ACLARATORIA**

Con el propósito de que el lector ubique en forma rápida a que capítulo corresponde el anexo, cuadro o figura, su numeración se integró de la siguiente forma:

- El número anterior al punto corresponde al capítulo que se está tratando.
- El número posterior al punto es un número consecutivo del anexo, cuadro o figura, según sea el caso.

Ejemplo: Cuadro 4.1 corresponde al cuadro número 1 del Capítulo 4 referente a la "Ley del Servicio profesional de Carrera de la Administración Pública Federal".

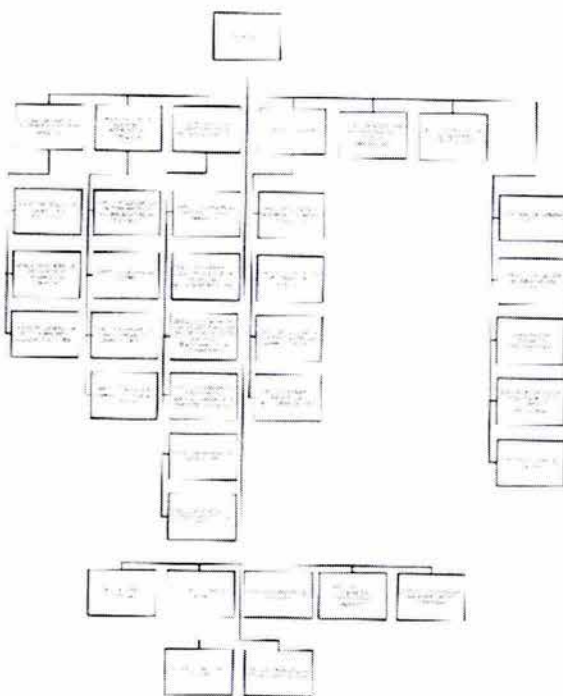


### ANEXO 1.1.



#### MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN

#### IV. ORGANOGRAMA DE LA SECRETARÍA



18 de 94

Directorial Superior



## ANEXO 1.1

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO

#### DE LA DIRECCIÓN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN

---

#### ESTRUCTURA ORGÁNICA

##### DIRECCIÓN GENERAL

##### **Dirección del Servicio Profesional de Carrera**

- Subdirección de Planeación del Capital Humano

Departamento de Estudios y Proyectos de Evaluación de Servicio Civil

Departamento de Normas, Políticas y Evaluación del Capital Humano

- Subdirección de Evaluación y Control del Desempeño

- Subdirección de Integración y Diseño de Capacitación

Departamento de Telecapacitación a Distancia

Departamento de Capacitación en Línea

Departamento de Seguimiento Presupuestal

- Subdirección de Operación de Programas de Capacitación

Departamento de Profesionalización

Departamento de Capacitación para el Fortalecimiento Institucional

Departamento de Capacitación para Personal Sindicalizado

Departamento de Administración del Cecal

- Subdirección de Ingreso

Departamento de Reclutamiento y Selección

Departamento de Soporte y Atención a Usuarios

##### **Dirección de Remuneraciones y Prestaciones**

- Subdirección de Integración y Control del Presupuesto de Servicios Personales

Departamento de Sistemas Presupuestales

Departamento de Cuentas Por Liquidar Certificadas

Departamento de Control Presupuestal

- Subdirección de Procesos de Nómina y Operación de Personal

Departamento de Nómina

Departamento de Captura de Movimientos

Departamento de Análisis y Operación de Personal

Departamento de Integración de Sistemas

Departamento de Proyectos de Integración, Evaluación y Control del Capital Humano

- Subdirección de Pagos

Departamento de Distribución de Pagos

Departamento de Sistemas Interbancarios

- Subdirección de Coordinación Operativa de Proyectos

Departamento de Coordinación de Prestaciones Económicas

Departamento de Coordinación de Prestaciones Sociales

Departamento de Servicio Social

- Subdirección de Servicios

Departamento de Archivo

Departamento de Servicios al Personal

- Subdirección de Gestión y Vinculación de Servicios

Dirección de Política Laboral

- Subdirección de Previsión y Seguridad en el Trabajo
- Subdirección de Análisis, Dictamen y Sanciones

Departamento de Análisis, Dictamen y Sanciones

Departamento de Política Laboral

- Subdirección de Concertación Laboral

Departamento de Concertación Laboral

- Servicios Médicos

#### **Dirección de Organización**

- Subdirección de Desarrollo Organizacional

Departamento de Organización de Oficinas Centrales y Delegaciones

Departamento de Organización de Órganos Desconcentrados y Descentralizados

Departamento de Procedimientos

Departamento de Reingeniería de Procesos

Departamento de Metodologías Administrativas

Enlace Administrativo

## ANEXO 5.1



Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales  
Oficialía Mayor  
Dirección General de Desarrollo Humano y Organización

Con fundamento en el capítulo III de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y el capítulo III del Reglamento de la Ley antes mencionada la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales emite los

### LINEAMIENTOS INICIALES DE ALINEACIÓN AL SUBSISTEMA DE INGRESO

#### DISPOSICIONES GENERALES.

ART. El subsistema de ingreso tiene como objetivo regular los procesos de reclutamiento selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Servicio Profesional de Carrera.

ART. Los presentes lineamientos son de observancia obligatoria para cubrir los puestos vacantes que se generen en las unidades administrativas a nivel nacional de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales en tanto la Secretaría de la Función Pública emite los lineamientos y guías correspondientes.

ART. El responsable de la validación de los presentes lineamientos será el Comité de Selección de la Secretaría instalado el 10 de Octubre del 2003.

ART. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización será la responsable directa de la coordinación y operación eficiente del Subsistema de Ingreso en la Dependencia.

ART: En los Estados la Subdelegación de Administración e Innovación será la responsable de la operación del Subsistema de Ingreso en las Delegaciones.

ART. Los presentes lineamientos se aplicarán para los puestos vacantes de los siguientes grupos ocupacionales: :

- Director General
- Director General Adjunto
- Director de Área
- Subdirector de Área
- Jefe de Departamento
- Enlace (27A, 27B, 27C, 27CC y 27D)

Así mismo los niveles de adjunto, homólogos o equivalente, cualquiera que sea su denominación.

ART. Todos los puestos vacantes o de nueva creación de los rangos arriba mencionados o su equivalente, deberán ser ocupados mediante los procedimientos de reclutamiento y selección de acuerdo a los presentes lineamientos, excepto los que sean determinados para ser cubiertos por libre designación así como aquellos que la Ley establece en sus artículos 6, 7 y 8.



- ART. Los presentes lineamientos tendrán vigencia a partir de la fecha de entrada en vigor del Reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera, 3 de abril del 2004, hasta en tanto la Secretaría de la Función Pública expide los lineamientos y guías para la operación del Subsistema de Ingreso.
- ART. Para los puestos de personal operativo de confianza (niveles del 2 al 13) continuarán operando los procedimientos y normatividad establecida para el Sistema de Selección de Personal.
- ART. En tanto se lleven a cabo los procesos de reclutamiento y selección, se podrá ocupar temporalmente el puesto clave vacante con un servidor público en activo del nivel jerárquico inferior por un periodo de hasta seis meses, de conformidad con el artículo 3º del Reglamento y de acuerdo al Programa Específico establecido para tal efecto.
- ART: Asimismo será posible efectuar movimientos laterales de servidores públicos de libre designación en los puestos de Jefes de Departamento a Director General de acuerdo al Programa Específico establecido para tal efecto, siempre y cuando:
- Exista anuencia del servidor público titular, del Comité de Selección y del superior jerárquico.
  - Se trate de un puesto de mismo grupo, rango y nivel
  - El servidor público cubra el perfil de puesto requerido

## **DE LA OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ**

### **2.1. Del Comité de Selección.**

ART. El Comité de Selección es el órgano encargado de conducir los procesos de reclutamiento y selección así como de determinar los resultados de dichos procesos en la Secretaría. Su objetivo es validar las políticas, técnicas e instrumentos que se aplican en el Subsistema de Ingreso así como resolver las controversias que se susciten en el desarrollo del mismo de conformidad a lo indicado en el artículo 75 de la Ley.

- ART. El Comité se integrará de la siguiente manera:
- Director General de Desarrollo Humano y Organización,
  - Superior jerárquico inmediato de la plaza vacante
  - Representante de la Secretaría de la Función Pública

Los miembros podrán designar suplentes, quienes serán nombrados por los propietarios y actuarán en sus ausencias.

ART. El Comité sesionará cuando se requiera validar los procesos de reclutamiento y selección por la existencia de un puesto vacante

ART. El Comité tendrá las siguientes funciones, de manera enunciativa y no limitativa:

- Validar y autorizar la difusión de convocatorias de los puestos vacantes, así como los mecanismos y herramientas de evaluación que se apliquen en los procesos.
- Analizar los resultados obtenidos por la terna de candidatos prefinalistas propuesta por la unidad administrativa solicitante y seleccionar al candidato finalista.
- Autorizar el ingreso al Servicio Profesional de Carrera del candidato finalista.

- Declarar desierto un concurso cuando no se cuente al menos con tres candidatos que hayan obtenido las puntuaciones mínimas establecidas.
- Solucionar las controversias que se generen durante el proceso de selección
- En caso de que alguno de los integrantes detecte irregularidades en los procesos. Comunicarlo a resto de los integrantes a fin de que se subsanen o se suspendan los procesos
- Las demás que se determinen en el seno del Comité.

## **2.2 De la ocupación de las plazas.**

ART. La existencia de un puesto vacante se registrará al momento de que las unidades administrativas gestionen ante la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización el movimiento de baja del último titular que ocupaba la plaza. Este registro deberá realizarse a cabo dentro de los 10 días hábiles siguientes a partir de la fecha en que se lleve a cabo el movimiento antes mencionado.

ART. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización validará en la estructura orgánica autorizada la existencia del puesto vacante y con la unidad administrativa correspondiente la necesidad de cubrir esta vacante.

ART. Una vez validado el puesto vacante, la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización y la unidad administrativa correspondiente iniciarán la integración del perfil de puesto a fin de que se determinen los requisitos para cubrir la vacante e iniciar el proceso de reclutamiento.

## **2.3 Del reclutamiento de personal.**

ART. El proceso de reclutamiento permite atraer un número suficiente de aspirantes interesados en integrarse al Servicio Profesional de Carrera con perfiles compatibles a los requerimientos del puesto vacante.

ART. Los puestos vacantes deberán difundirse en el pagina web de la SEMARNAT en la sección indicada para tal efecto, la cual deberá contener la información sobre las características del puesto de acuerdo al artículo 23 del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera. Así como en la paágina web [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) y se exhibirán en lugares visibles de las instalaciones de la dependencia.

ART. Las convocatorias se dirigirán a servidores públicos en general y a las personas interesadas en ingresar al Servicio Profesional de Carrera de la Dependencia, las cuales deberán ser validadas por el Comité de Selección previo a su integración a la página web.

ART. Las convocatorias se difundirán por lo menos durante 10 días naturales en los lugares establecidos para tal efecto.

#### 2.4 Del registro de aspirantes.

- ART. El registro de aspirantes se llevará a cabo en la página web [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) y en caso de requerirse, en la sección del portal institucional que la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización defina para tal efecto.
- ART.. El aspirante registrará la totalidad de la información personal requerida y que permita su localización inmediata: nombre, RFC números telefónicos, correo electrónico, estudios realizados, experiencia laboral en tiempo. Área y puestos ocupados. Asimismo deberá especificar de manera clara la vacante para la cual concursa y sueldo deseado debiendo entregar su currículum vitae actualizado.
- ART. Se asignará un número de folio al momento en que el aspirante registre su información personal que será su identificación en el desarrollo del concurso.
- ART. Los aspirantes sólo podrán participar en el concurso por una vacante, en caso de presentarse duplicidad de información se eliminará el segundo registro y únicamente se considerará el registro inicial.
- ART. La SEMARNAT en el ámbito de su competencia será la responsable de hacer cumplir las disposiciones en materia de no discriminación hacia aspirantes por cuestiones de creencias políticas, religiosas estado civil, origen étnico o condición social.

#### 2.5. De la Selección de Personal.

- ART. El proceso de selección de personal permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencia de los aspirantes a ingresar al Servicio profesional de Carrera. Su propósito es el garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del puesto y ser los más aptos para desempeñarlo.
- ART. Todos los aspirantes interesados en a ingresar al Servicio Profesional de Carrera de la Dependencia, deberán someterse a las evaluaciones y entrevistas establecidas en este proceso. .
- ART. El proceso de selección se integrará de las siguientes etapas:
- **Evaluación curricular** que permitirá determinar que aspirantes cumplen de manera satisfactoria con el perfil del puesto, a partir de la evaluación del currículum vitae presentado, en cuanto a nivel de estudio, status académico, área de especialización, experiencia laboral en tiempo y área, puestos ocupados siendo la responsable de su verificación la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización
  - **Verificación de documentos** se llevará a cabo a fin de comprobar que los aspirantes preseleccionados entreguen la documentación comprobatoria en original y copia, para su validación y estar en posibilidad de continuar con la siguiente etapa. Asimismo deberán requisitar las cartas bajo protesta de decir verdad para cumplir con lo dispuesto en el artículo 21 de la LSPC
  - **Evaluación Técnica** permitirá verificar que los aspirantes cuenten con la capacidad técnica, conocimientos específicos y grado de especialización necesario para desempeñar el puesto. Los candidatos que obtengan mayor puntuación en esta evaluación continuarán en la siguiente etapa.



- **Evaluación psicométrica (únicamente para Oficinas Centrales, Delegados y Subdelegados de Área) y/o entrevista profunda** proporcionarán información sobre las características personales, capacidades, habilidades, actitudes, valores y estilo de trabajo del aspirante así como sus posibilidades de desarrollo en el puesto y la Dependencia.
- **Entrevista con el Área solicitante** considerada como último filtro a través de la cual el área que presenta la vacante entrevistará a los 10 candidatos que hayan obtenido las mayores puntuaciones en la etapa anterior para identificar a la terna de candidatos prefinalistas.
- **Entrevista con el Comité de Selección**
- **Decisión del Comité de Selección** quien analizará los resultados obtenidos por la terna de candidatos propuesta por la unidad administrativa solicitante y seleccionará al candidato finalista autorizando su ingreso al Servicio Profesional de Carrera de la dependencia.

ART. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización y Subdelegación de Administración e Innovación, según sea el caso, serán las responsable de verificar que el aspirante presente original y copia de la siguiente documentación:

- Acta de nacimiento
- RFC o CURP
- Cartilla liberada
- En caso de ser extranjero, Formato FM3
- Constancia del último grado de estudios
- Título, cédula profesional o carta de pasante
- Constancias de experiencia laboral emitidas por las empresas o instituciones en que prestó sus servicios.

ART. El diseño del examen escrito de conocimientos es responsabilidad de la unidad responsable solicitante así como de las guías y temarios de estudio que deberán ser entregadas a los aspirantes previamente a la aplicación de la evaluación técnica, los cuales deberán ser validados por el Comité de Selección.

ART. La batería de evaluaciones psicométricas (para Oficinas Centrales, Delegados y Subdelegados de Área), guías de entrevista profunda, criterios de selección así como los instrumentos y técnicas utilizadas en la evaluación de los candidatos serán definidas por la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización y validados por el Comité de Selección.

ART. Al de Carrera y Subdelegación de Administración e Innovación, según sea el caso, de acuerdo a los normas y criterios de evaluación establecidos para tal efecto,

ART. La evaluación psicométrica tendrá una vigencia de 6 meses y en ningún caso se aplicarán segundas evaluaciones antes de este período.

ART.. El contenido del Reporte Final de Evaluación es considerado "información confidencial", por



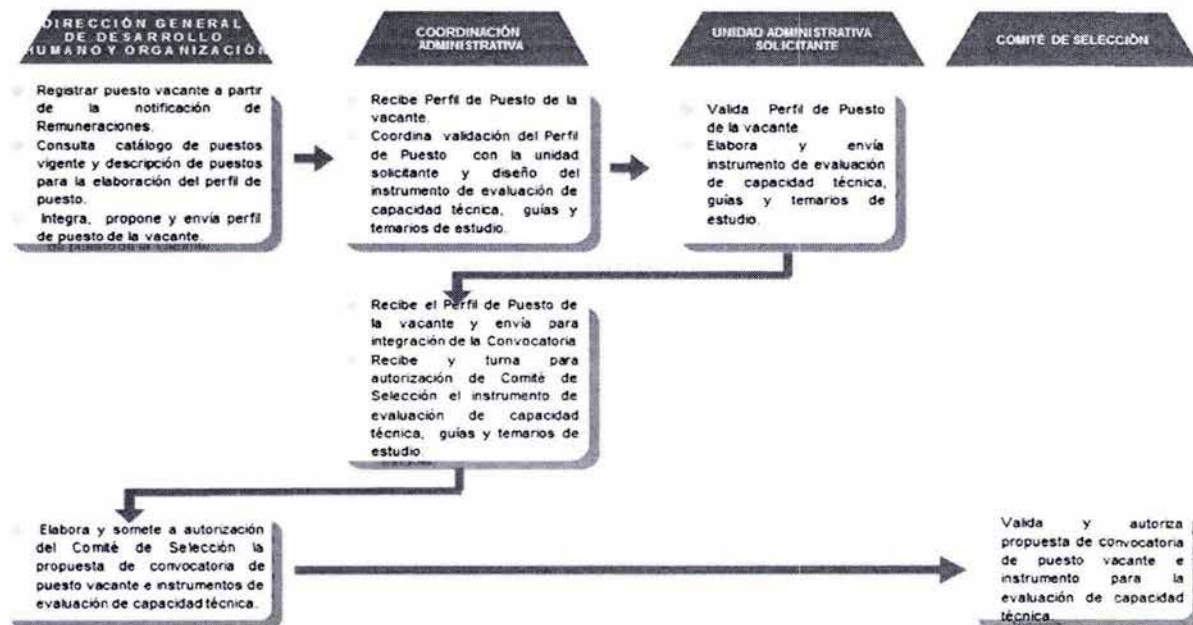
lo que su conocimiento y manejo se reserva únicamente al Comité de Selección Titulares de las unidades responsables y aspirante en cuestión.

- ART. Es responsabilidad de la unidad administrativa solicitante designar personal competente con nivel jerárquico superior al puesto vacante que conozca las características y alcance del puesto, para realizar la entrevista al grupo de candidatos prefinalistas y elegir la terna de candidatos que será propuesta al Comité de Selección para que se emita el dictamen final.
- ART. En todos los casos, deberá existir por lo menos una terna de candidatos para cubrir el puesto vacante a fin de elegir al idóneo para ingresar al Servicio Profesional de Carrera, en caso contrario se declarará desierto el concurso.
- ART. Se deberá integrar un expediente con la documentación y Reportes de Resultados generados en las diferentes etapas de cada candidato que conforma la terna de prefinalistas propuestos la cual será presentada al Comité de Selección a fin de que se entrevisten y analicen los resultados obtenidos por la terna y se emita el dictamen del candidato finalista.
- ART. Los candidatos deberán obtener resultados positivos en la integración global de las evaluaciones y entrevistas para continuar en las diferentes etapas del proceso de selección .
- ART. En caso, de existir candidatos internos y externos en igualdad de resultados en las evaluaciones y entrevistas, deberá darse preferencia a los aspirantes internos.
- ART. En caso, de que exista controversia en el proceso de selección de candidatos en igualdad de resultados, el Comité de Selección analizará los resultados y emitirá la decisión final.
- ART: El Comité de Selección será el responsable de autorizar el ingreso al Servicio Profesional de Carrera del candidato finalista.
- ART. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización notificará a la unidad administrativa solicitante el nombre del candidato finalista y publicará en la pagina web de la dependencia los resultados obtenidos en las diferentes etapas por los candidatos que participaron en los procesos así como el nombre del aspirante seleccionado.
- ART. La unidad administrativa solicitante a través de su Coordinación Administrativa o Subdelegación de Administración e Innovación, según sea el caso, será la responsable de solicitar al candidato finalista la documentación requerida para gestionar ante la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización para el ingreso del candidato seleccionado al Servicio Profesional de Carrera de la Dependencia de acuerdo al procedimiento establecido para ello.



## ANEXO 5.1

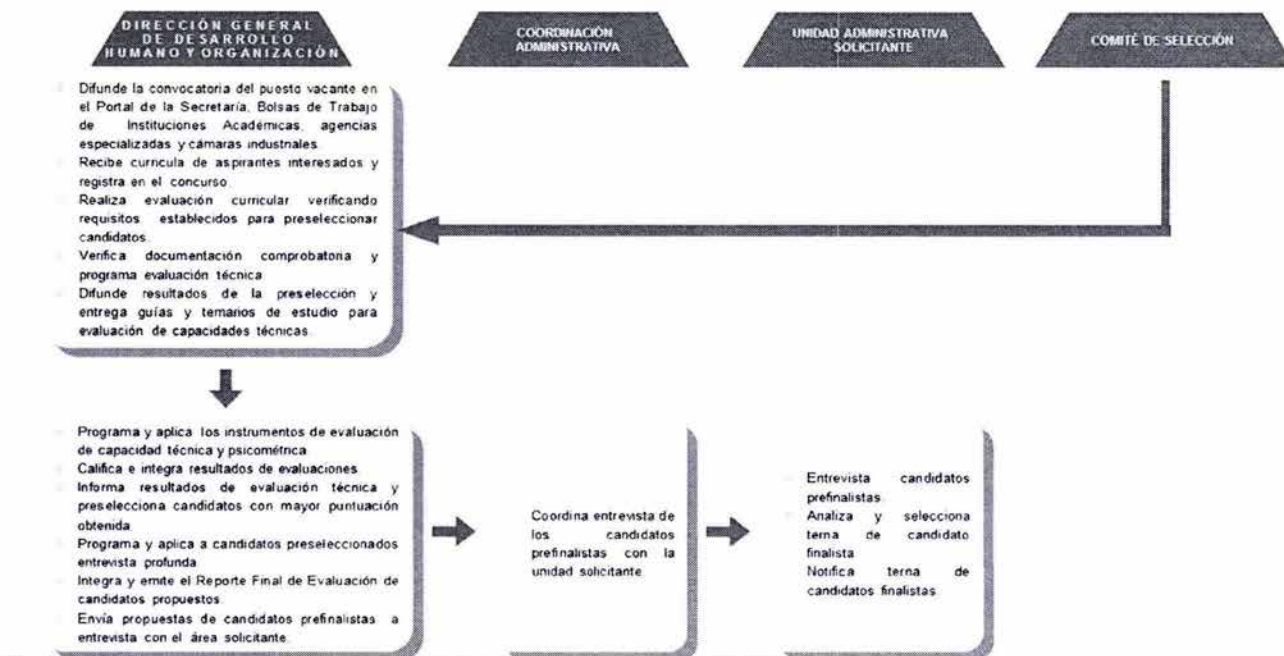
### Procedimiento inicial de alineación al Subsistema de Ingreso en Oficinas Centrales *En tanto la SFP emite las guías y lineamientos correspondientes*





## Procedimiento inicial de alineación al Subsistema de Ingreso en Oficinas Centrales

**En tanto la SFP emite las guías y lineamientos correspondientes**

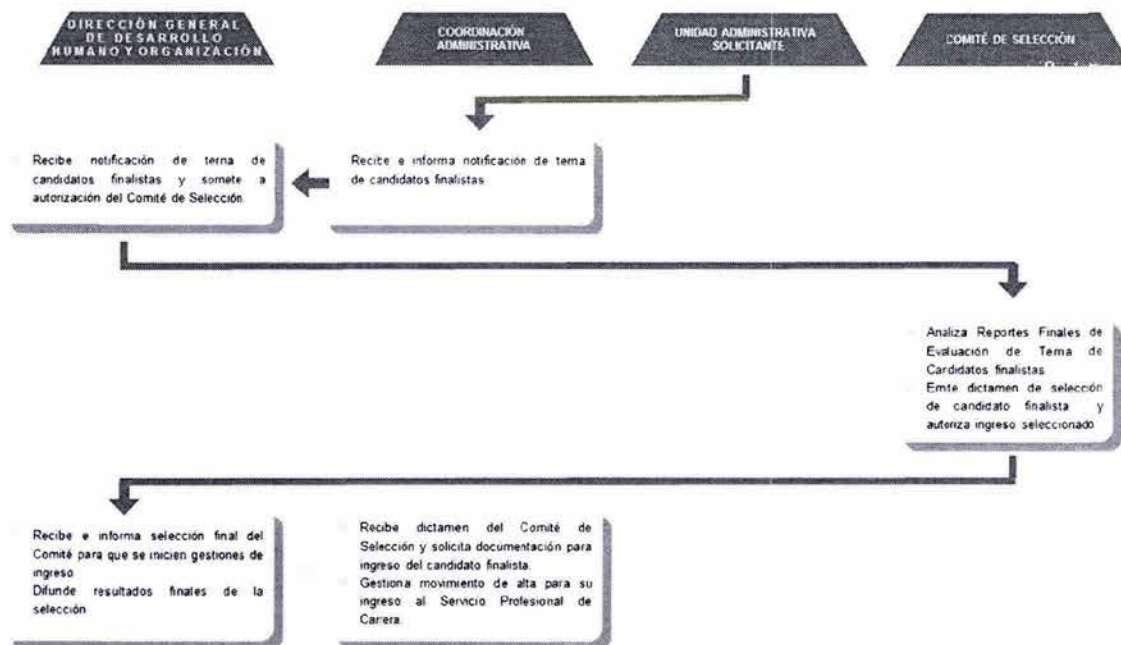


Aina Rosalía Escalona García



## Procedimiento inicial de alineación al Subsistema de Ingreso en Oficinas Centrales

**En tanto la SFP emite las guías y lineamientos correspondientes**







## ANEXO 5.2

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales  
Oficialía Mayor  
Dirección General de Desarrollo Humano y Organización

### DESCRIPCIÓN-PERFIL DE PUESTO

Folio	
Fecha de registro	7 mayo 2004

1. Identificación del Puesto.			
Nivel del Puesto	Denominación Funcional	No. de Plaza	Código del puesto
16/QC (27C)	Profesional Ejecutivo de Servicios Especializados/Especialista Técnico de Selección	18	CF21864
Percepción ordinaria mensual	Percepción neta mensual	Adscripción	Localización Física (Estado y ciudad)
10,269.13	8,772.30	Dirección General de Desarrollo Humano y Organización	Distrito Federal

### 2. Descripción del puesto vacante:

#### Misión:

Garantizar que los candidatos a ocupar un puesto sean evaluados con apego a los lineamientos, procedimientos y metodologías establecidas para el ingreso de personal con perfil compatible a los puestos vacantes de la SEMARNAT, así como participar en los proyectos especiales asignados para la profesionalización del capital humano.

#### Principales Funciones:

- Operar los procesos de reclutamiento y selección de aspirantes a ocupar un puesto en la SEMARNAT con base en los perfiles de puesto, técnicas y lineamientos autorizados por el comité de selección.
- Apoyar en la ejecución y desarrollo de proyectos y programas especiales de evaluación del talento humano asignados al área

### 3. Requisitos del puesto.

Nivel de estudios requerido	Área de Conocimiento	Especificar profesión requerida	Status académico requerido
Licenciatura	Ciencias Humanísticas	Psicología	Pasante con 100% de créditos aprobados
Otros estudios requeridos	Área de Conocimiento	Especificar estudio requerido	Status Académico requerido
Diplomado o Especialización	Ciencias Humanísticas	Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias	Diploma con validez oficial

**EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:**

**Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

Experiencia laboral requerida		
Tiempo requerido	Áreas de especialización	Puestos ocupados requeridos
1 año mínimo	Reclutamiento y selección de personal por capacidades o competencias laborales.	Auxiliar o asistente en procesos de reclutamiento y selección con experiencia en manejo de grupos grandes y atención al público.
Conocimientos requeridos		
Técnicos específicos: Aplicación, calificación e interpretación de instrumentos de evaluación de capacidades Integración y elaboración de reportes de resultados Entrevista dimensional y por competencias Conocimientos de Administración Pública (Ley y Reglamento del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal)		
Computo: Word, Excel, Power Point e Internet	Nivel: Básico, <b>Intermedio</b> , Avanzado	
Idiomas: No es necesario	Nivel: Básico, Intermedio, Avanzado	
Otros requisitos		
Disponibilidad para viajar:	SI X NO	Frecuencia: Esporádica
Requisito especial: Ninguno		

#### 4. Capacidades requeridas

De acuerdo al Perfil Psicométrico definido para el nivel y puesto correspondiente

#### 5. Validación del perfil de puesto.

Elaborado por:		Autorizado por:	
Nombre:	Alma R. Escalona García	Nombre:	
Puesto:	Jefe de Depto de Evaluación del Capital Humano	Puesto:	
Firma:		Firma:	
Fecha y lugar:	México D.F. a 3 de mayo del 2004	Fecha y lugar:	



Modelo de  
Valuación

Servidores Públicos Operativos y de  
Enlace

Código de Puesto 1651027 Título de Puesto PROFESIONAL EJECUTIVO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS  
Tipo de Puesto Servidores Públicos Operativos y de Enlace

## A. IDENTIFICACION

Título de Puesto PROFESIONAL EJECUTIVO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS  
Nombre Real del Puesto ESPECIALISTA TÉCNICO EN SELECCIÓN DE PERSONAL  
Area de adscripción

---

Secretaría SEMARNAT  
Subsecretaría / Oficialía Mayor OFICIALIA MAYOR  
Jefatura de Unidad  
Dirección General DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
Dirección General Adjunta  
Dirección de Area PLANEACION DEL CAPITAL HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
Subdirección de Area  
Jefatura de Departamento JEFE DE DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.  
Titular del Puesto VACANTE

## APROBACIONES

VACANTE  
Titular del Puesto

ALEJANDRO MANRIQUE RAMÍREZ  
Jefe Inmediato

GERARDO SOTO VENEGAS  
Facilitador

Fecha 8/13/2002

## B. MISION DEL PUESTO

### ¿Cuál es el propósito básico de su puesto?

GARANTIZAR QUE LOS CANDIDATOS A OCUPAR UN PUESTO SEAN EVALUADOS CON APEGO A LOS LINEAMIENTOS, PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍAS ESTABLECIDAS PARA EL INGRESO DE PERSONAL CON PERFIL COMPATIBLE A LOS PUESTOS VACANTES DE LA SEMARNAT, ASÍ COMO PARTICIPAR EN LOS PROYECTOS ESPECIALES ASIGNADOS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

## C. PRINCIPALES OBJETIVOS DEL PUESTO

Qué se hace	En qué función se hace	Para qué se hace
VERBO ACCIÓN	FUNCIÓN	RESULTADO
1). OPERAR LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ASPIRANTES A OCUPAR UN PUESTO EN LA SEMARNAT CON BASE EN LOS PERFILES DE PUESTO, TÉCNICAS Y LINEAMIENTOS AUTORIZADOS POR EL COMITÉ DE SELECCIÓN.		
2). APOYAR EN LA EJECUCIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS ESPECIALES DE EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO ASIGNADOS AL ÁREA.		

## D. ENTORNO OPERATIVO

### D1. Características de la información

EL PUESTO MANEJA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DESDE SU DISEÑO  
LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA REPERCUTE HACIA EL INTERIOR DE LA DEPENDENCIA

### D.2 Misión de los puestos que le reportan directamente

NO TIENE PUESTOS QUE LE REPORTEN DIRECTAMENTE

## E. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

<b>Siguiente Nivel Inmediato Superior</b>	
<b>Puesto del Jefe Inmediato Superior</b>	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
<b>Título del Puesto</b>	PROFESIONAL EJECUTIVO DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
<b>Nombre Real del Puesto</b>	ESPECIALISTA TÉCNICO EN SELECCIÓN DE PERSONAL
<b>Puestos que le reportan al Jefe Inmediato Superior</b>	
<b>Puestos que le reportan al ocupante</b>	





CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA EL NIVEL CENTRAL  
Puestos de Enlace

FACTOR A MEDIR	Sobresaliente 100	Óptimo 80	Satisfactorio 60	Poco satisfactorio 40	Deficiente 20	% Ponderación
Formación académica	Lic. Titulado afin	Lic. Pasante Afin	Lic. no afin Lic. Trunca afin (7 sem)	Lic. Trunca (menos de 7 sem)	Preparatoria o menor nivel académico	5%
Otros estudios	Doctorado Maestría afin	Especialidad Diplomado afin	Cursos afines (3 últimos años)	Doctorado Maestría Especialidad Diplomado no afin	Cursos afines (+ de 4 años)	5%
Trayectoria laboral	+ de 4 años	3.11 – 2 años	1.11 – 1 año	11 – 1 mes	Sin experiencia	20%
Evaluación Técnica	100 - 88	87 – 75	74 -62	61- 49	48 o menos	25%
Entrevista Profunda	80-74	73-58	57-42	41-26	- de 25	20%
Evaluación Psicométrica						25%
Capacidades (CI - Terman Merrill)	121-113	112-107	106-92	91-86	85-90	50%
Inventario de Talentos Laborales (33 TL) Promedio de las escalas aplicadas	100 - 88	87 – 75	74 -62	61- 49	48 o menos	30%
Cleaver	Perfil similar a puesto superior	Perfil similar al puesto inmediato superior	Mismo perfil que el requerido en el puesto	Perfil similar a un puesto inmediato inferior	Áreas grises/ perfil aplanado	20%



## ANEXO 5.4

Oficialía Mayor  
 Dirección General de Desarrollo Humano y Organización  
 Dirección de Planeación del Capital Humano y Organización

### PERFIL PSICOMÉTRICO PUESTOS DE ENLACE (27A - 27D)

FACTORES EVALUADOS	ALTO		MEDIO	BAJO	
	Sobresaliente	Optimo	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Deficiente
Solución de problemas					
Análisis de Problemas					
Planeación- Organización					
Amplitud de criterio					
Aprendizaje eficiente					
Espíritu de servicio					
Facilidad de palabra					
Honradez					
Orientación al reto					
Potencialidad conflictiva					
Responsabilidad					
Trabajo en equipo					
Trato					
Adaptabilidad					
Autonomía					



## ANEXO 5.5

Oficialía Mayor  
Dirección General de Desarrollo Humano y Organización  
Dirección de Planeación del Capital Humano y Organización

### GUIA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA PROFUNDA

ASPECTO	OBJETIVO	PREGUNTAS
DATOS GENERALES	Corroborar los datos generales del aspirante anotados en la solicitud o currículo.	Verificar los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre completo</li> <li>• Lugar de nacimiento</li> <li>• Fecha de nacimiento</li> <li>• Edad</li> <li>• Estado civil actual</li> <li>• Domicilio</li> <li>• Teléfono particular</li> <li>• Teléfono para recados</li> </ul>
FORMACION ACADEMICA	Detectar el grado académico con que cuenta el candidato, además de los cursos de capacitación y/o actualización a los que ha asistido con la finalidad de corroborar si cuenta con los conocimientos teóricos y área de especialización solicitada en el perfil de puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el grado máximo de estudios?</li> <li>• ¿Cuál fue el promedio general obtenido?</li> <li>• ¿Cuál es su situación académica? Titulado o Pasante</li> <li>• Si interrumpió sus estudios ¿Por qué?</li> <li>• ¿Ha tomado cursos de actualización? ¿Cuáles?</li> <li>• ¿Cuenta con estudios de Postgrado? ¿Cuáles?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de avance en sus estudios de Postgrado?</li> <li>• ¿Su familia lo influenció para la elección de su profesión?</li> <li>• ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? Cuénteme sobre sus notas, interrupciones.</li> <li>• ¿Por qué eligió esa profesión?</li> <li>• ¿Cree que tomó la decisión adecuada?</li> <li>• ¿Cómo financió sus estudios?</li> <li>• ¿Asiste actualmente o planea hacerlo a algún curso de capacitación o especialización? ¿En qué?</li> <li>• ¿Está suscrito a revistas comerciales o profesionales?</li> <li>• ¿El año pasado asistió a seminarios o conferencias afines a su área de especialización? ¿A cuáles?</li> <li>• ¿Cuáles son sus objetivos académicos en el futuro?</li> <li>• ¿Desarrolló algún tipo de actividad extracurricular en la universidad? ¿De qué tipo?</li> <li>• ¿Cuáles aspectos de su educación lo han preparado para este puesto?</li> <li>• ¿Qué capacitación especializada ha recibido que lo habilite para este cargo?</li> </ul>
EXPERIENCIA LABORAL	Detectar cuál ha sido su desempeño laboral, cuáles sus niveles de logro y la experiencia adquirida.	Iniciar con una revisión cronológica de sus empleos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de la empresa</li> <li>• Fecha de ingreso</li> <li>• Puestos ocupados</li> <li>• Principales Funciones</li> <li>• De quién dependía</li> <li>• Fecha de separación</li> <li>• Motivo de separación</li> </ul>

EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:

Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si existen periodos sin actividad laboral o interrupciones entre un trabajo y otro ¿A qué se dedicó ese tiempo?</li> <li>• Cuénteme sobre su último o actual empleo</li> <li>• ¿Cuáles fueron los proyectos más importantes en los que ha trabajado en su último empleo?</li> <li>• ¿Qué idea creativa o innovadora ha desarrollado o implementado en alguno de sus trabajos?</li> <li>• Cuénteme sobre algún proyecto en equipo del que se siente orgulloso y describa su contribución específica</li> <li>• ¿Cuáles son los aspectos más difíciles de su último o actual empleo y como los enfrenta? ¿Cómo organiza y planea los proyectos más importantes?</li> <li>• ¿Cuáles son los factores básicos que lo motivan en su trabajo?</li> <li>• Mencione tres áreas que más le gustan de su último o actual empleo</li> <li>• Mencione tres áreas que menos le gustan de su último o actual empleo</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las actividades que más le gustan o se le facilitan realizar?</li> <li>• ¿Cuáles son las que menos le gustan o se le dificultan realizar?</li> <li>• ¿Cuáles considera sus principales potencialidades para ocupar el puesto propuesto?</li> <li>• ¿Cuáles considera que son sus limitaciones?</li> <li>• Describa al mejor jefe que haya tenido</li> <li>• ¿En que áreas de su último o actual empleo no destaca?</li> <li>• Describa un día típico de trabajo</li> <li>• ¿Ha contribuido con publicaciones en su área?</li> <li>• ¿Cuál considera el logro más importante en su trayectoria laboral?</li> <li>• ¿Cuál considera sea alguna frustración en su trayectoria laboral?</li> </ul>
<p><b>DESENVOLVIMIENTO PERSONAL</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo expresaría una frustración?</li> <li>• ¿Cómo reacciona cuando alguien lo critica?</li> <li>• ¿Cómo reacciona si alguien lo imita?</li> <li>• ¿Cómo se lleva con la rutina?</li> <li>• ¿Qué tipo de trabajo le gusta realizar?</li> <li>• ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?</li> <li>• ¿Le gusta trabajar con otras personas?</li> <li>• ¿Se aburre con el trabajo que implique detalles?</li> <li>• ¿Cómo enfoca usted las tareas que le disgustan?</li> <li>• Si pudiera ser otra persona, ¿quién le gustaría ser?</li> <li>• ¿Qué carrera o negocio emprendería si tuviera que comenzar de nuevo?</li> <li>• ¿Cómo reacciona ante las críticas, sean justificadas o no?</li> <li>• ¿Estaría dispuesto a someterse a una evaluación con un detector de mentiras?</li> <li>• Mencione libros que haya leído en los últimos meses</li> <li>• ¿Qué piensa de la competencia?</li> <li>• ¿Qué tipo de personas no le agradan?</li> <li>• ¿Cómo se maneja con el estrés?</li> <li>• ¿Alguna vez tuvo un jefe/a o situación laboral que le provocará estrés? ¿Cómo reaccionó?</li> <li>• ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas?</li> </ul>



**EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:**

**Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es una persona innovadora? ¿Porque?</li> <li>• ¿Se enoja con frecuencia?</li> <li>• ¿Usted piensa que ha cometido errores? Deme un ejemplo</li> <li>• ¿Cómo ha sido su relación con compañeros de trabajo?</li> <li>• ¿Qué me puede decir sobre usted?</li> <li>• ¿Cuáles cree que son sus principales habilidades?</li> <li>• ¿Cuénteme alguna situación en que haya tenido que resistir una alta presión del medio?</li> <li>• ¿Cómo cree que pensaba o piensa su jefe sobre su modo de trabajar?</li> <li>• Describa el empleo perfecto</li> <li>• ¿Cómo le gustaría que lo recordarán?</li> <li>• ¿Prefiere trabajar con números o palabras?</li> <li>• ¿Se considera una persona agresiva?</li> <li>• ¿Se considera una persona sensible a la crítica?</li> <li>• ¿Posee una mente analítica?</li> <li>• ¿Se considera una persona práctica?</li> </ul>
<b>AMBICIÓN DE LOGRO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué niveles de desempeño se propone a si mismo?</li> <li>• ¿Cómo se da cuenta que está haciendo un buen trabajo laboral?</li> <li>• ¿Cuál es su idea del éxito?</li> <li>• ¿Qué significa para usted la palabra éxito?</li> <li>• ¿Qué significa para usted la palabra fracaso</li> <li>• Mencione aspectos de su trabajo que lo motivan</li> <li>• Si sorpresivamente recibiese una cifra millonaria, por una herencia o algún juego de azar ¿qué haría?</li> <li>• ¿Cómo define su carrera hasta el presente?</li> <li>• ¿Cómo se imagina usted dentro de 5 o 10 años?</li> <li>• ¿Cuáles son sus objetivos profesionales?</li> <li>• ¿Sus actuales objetivos profesionales son diferentes a los originales?</li> <li>• ¿Tiene previsto en este momento hacer un cambio en su carrera?</li> <li>• ¿Cómo piensa su desarrollo laboral para el futuro?</li> <li>• ¿Cuáles son sus objetivos de capacitación a corto plazo?</li> </ul>
<b>ACTITUD HACIA EL TRABAJO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué considera que debemos trabajar?</li> <li>• ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?</li> <li>• ¿Qué es lo que menos le gusta?</li> <li>• ¿Qué desea lograr en el trabajo?</li> <li>• Defina sus relaciones de trabajo</li> <li>• ¿Qué aspectos de su situación laboral actual le gustaría cambiar?</li> <li>• ¿Qué es para usted trabajar duro?</li> <li>• ¿Qué tan constante en el trabajo es usted?</li> <li>• ¿Alguna vez ha faltado a trabajar? ¿En promedio al año cuántas veces? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Se aburre con el trabajo que implique detalles?</li> <li>• ¿Cómo enfoca usted las tareas que le disgustan?</li> </ul>
<b>INTERÉS EN LA SEMARNAT</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué conoce de la SEMARNAT?</li> <li>• ¿Qué sabe del puesto vacante?</li> <li>• ¿Qué le interesa la SEMARNAT?</li> <li>• ¿Algún amigo o familiar suyo trabaja en la SEMARNAT?</li> <li>• ¿Cómo se enteró de la vacante?</li> </ul>

**EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:**

**Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son sus mejores cualidades para el empleo?</li> <li>• ¿Qué diferencias encuentra entre este puesto y su último empleo?</li> </ul>
<b>ESTILO LABORAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo enfrenta el estrés laboral?</li> <li>• Cuando necesita asesoramiento profesional sobre un tema de su especialidad, ¿A quién recurre?</li> <li>• Coménteme de alguna vez que usted se anticipó a algún problema</li> <li>• Coménteme de alguna vez que debió asumir un riesgo importante, ¿Cómo se sintió y como lo resolvió?</li> <li>• ¿Cómo se maneja</li> <li>• ¿Cómo se maneja al tomar decisiones importantes?</li> <li>• ¿Es capaz de trabajar sin supervisión directa?</li> </ul>
<b>INICIATIVA-AUTONOMÍA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo ayudaron a decidirse por ese empleo y no por otro?</li> <li>• ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?</li> <li>• ¿Qué ha hecho en su último empleo para que fuera más efectivo o gratificante?</li> </ul>
<b>DINAMISMO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver? Cuénteme más sobre de ello</li> <li>• Déme un ejemplo de una tarea especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?</li> <li>• En su último empleo, ¿cómo se desarrolla un típico día laboral?</li> </ul>
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE TEAM WORK (TRABAJO EN EQUIPO)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?</li> <li>• Cuénteme alguna situación en su trabajo en la que haya tenido que cambiar algo que ya creía aprendido</li> <li>• ¿Cuáles fueron los mayores problemas a los que tuvo que adaptarse en su primer trabajo?</li> <li>• ¿En qué áreas o temas necesitaría un entrenamiento adicional?</li> <li>• ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza cuando trabaja en equipo?</li> <li>• Describa un logro importante laboral que haya tenido siendo miembro de un equipo.</li> <li>• Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender sus punto de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo.</li> <li>• ¿Cuándo es su rendimiento más eficiente, en asignaciones individuales o grupales? Déme ejemplos</li> </ul>
<b>MODALIDAD DE CONTACTOS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que usted ha notado en su último trabajo? ¿Cómo la enfrentado?</li> <li>• ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos?</li> <li>• ¿Recuerda haber tenido que convencer verbalmente a otra persona de la validez de un enfoque o una idea en un ámbito laboral? ¿Cómo se desarrollo esa experiencia?</li> <li>• ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por un superior o sus compañeros?</li> <li>• ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales en su actual empleo?</li> </ul>
<b>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa la situación laboral más tensa que haya debido que resolver, ¿cómo procedió para resolverla?</li> </ul>

**EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:**

**Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué condiciones laborales usted trabaja más eficazmente?</li> <li>• ¿Cuáles de las actuales condiciones de su trabajo son las más frustrantes para usted?</li> <li>• Cuénteme de alguna experiencia laboral en donde haya trabajado dentro de límites muy estrictos de tiempo. ¿Cómo calificaría su desempeño en esas condiciones?</li> <li>• ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo en la que haya tenido que resistir una presión del medio muy fuerte y prolongada?</li> </ul>
<b>HABILIDAD ANALÍTICA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en el área laboral. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?</li> <li>• Brinde dos ejemplos de dos buenas decisiones y de dos malas decisiones que haya tomado en su último trabajo. ¿Cuáles fueron las razones para tomar esas decisiones?</li> <li>• ¿Qué tipos de informes debe redactar en su trabajo actual? ¿Qué tipo de variables considera para realizar estos informes?</li> </ul>
<b>EXPECTATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué quiere ingresar a la SEMARNAT?</li> <li>• ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en la Administración Pública?</li> <li>• ¿En que otra área le gustaría a usted desempeñarse?</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDAD</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajó mientras estudiaba?</li> <li>• ¿Qué aprendió de sus primeros trabajos? ¿Por qué? Cuénteme alguna experiencia memorable de su trabajo anterior.</li> <li>• ¿De qué logros se siente orgulloso en su trabajo actual?</li> <li>• Describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo</li> <li>• ¿Qué planes futuros de estudio tiene? ¿Cómo se relacionan con su trabajo actual y con el puesto al que se esta postulando?</li> </ul>
<b>PERSONAL</b>	Explora las expectativas y proyectos a futuro, además de la imagen de sí mismo, núcleo familiar y su dinámica con el propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son sus metas a corto y mediano plazo?</li> <li>• ¿Cómo piensa lograrlas?</li> <li>• ¿Cuáles han sido sus principales logros?</li> <li>• ¿Cómo percibe su futuro?</li> <li>• Describame ¿Cómo es usted?</li> <li>• ¿Cuáles considera sus virtudes o cualidades? ¿Cuáles sus defectos o limitaciones?</li> </ul> <p>Si es soltero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con quién vive?</li> <li>• ¿Cuántos miembros integran su familia?</li> <li>• ¿Qué lugar ocupa?</li> </ul> <p>Si es casado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto tiempo tiene de casado?</li> <li>• ¿A qué se dedica su esposa(o)?</li> <li>• ¿Cuántos hijos tiene?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa su relación familiar</li> <li>• ¿Qué principios y valores le fueron inculcados?</li> </ul>



ANEXO 5.6

R E P O R T E D E E N T R E V I S T A

NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 PUESTO PARA EL CUAL SE PROPONE: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_  
 PUESTO DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** De acuerdo a la entrevista realizada, el entrevistador deberá marcar con una "X" en cada aspecto, según se evalúe al candidato postulado al puesto.

ASPECTO A MEDIR	SOBRESALIENTE 10	ÓPTIMO 8	SATISFACTORIO 6	POCO SATISFACTORIO 4	DEFICIENTE 2
<b>Habilidad de expresión</b>	Alto grado de fluidez verbal, propiedad, claridad, precisión y adecuado uso del lenguaje corporal.	Se comunica con gran efectividad sin llegar a ser brillante.	Se hace entender a un nivel aceptable. Se expresa con fluidez y claridad.	Sin fluidez, vocabulario limitado, falta claridad y precisión. No concreta sus ideas y se desvía del tema con facilidad.	Dificultad para sostener una conversación y para expresarse. Evita mantener la mirada mientras se expresa.
<b>Capacidad para escuchar y seguir instrucciones</b>	Alta concentración y comprensión. Comprende con rapidez y capta instrucciones fácilmente.	Actúa con concentración. Escucha atentamente.	Capacidad para comprender y seguir instrucciones. Escucha y responde en forma específica.	Dificultad para captar instrucciones y comprender. Se le tiene que repetir, se distrae fácilmente.	Baja capacidad para concentrarse, comprender y seguir instrucciones. Alta distracción.
<b>Desarrollo personal</b>	Se muestra seguro de sí mismo, abierto y dinámico. Conoce sus capacidades y limitaciones. Principios y valores muy definidos y firmes	Se muestra seguro y responde con naturalidad. Conoce en cierta medida su potencial y como desarrollarlo.	Demuestra educación en su desenvolvimiento. Confianza en sí mismo. Conoce en forma general su potencial	Denota poca confianza en sí mismo. Demuestra pasividad. Valores y principios ambiguos.	Se muestra nervioso, tímido e inseguro. Desconoce valores y principios
<b>Ambición de logro</b>	Planea constantemente su futuro y trata de mejorar. Logra metas específicas en su carrera realizando acciones concretas.	Planea su porvenir pero no con el máximo empeño. Tiene definidas algunas acciones para lograr sus metas.	Busca metas inmediatas más que a mediano plazo. No ha definido acciones concretas para lograrlas.	No esta contento con el nivel presente pero no hace nada para mejorarlo.	Esta contento con el nivel presente. Considera que ya logró lo que deseaba.



**EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:**

**Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

ASPECTO A MEDIR	SOBRESALIENTE 10	ÓPTIMO 8	SATISFACTORIO 6	POCO SATISFACTORIO 4	DEFICIENTE 2
Actitud hacia el trabajo	Demuestra alto interés en el trabajo y una actitud de auto-motivación. Inquietud por desarrollar sus habilidades.	El trabajo le brinda desarrollo profesional y crecimiento integral. Muestra interés por aprender nuevos conocimientos.	Cumple con su trabajo porque así debe ser. Se muestra satisfecho profesionalmente. Lo percibe como medio para su desarrollo personal.	Presenta cierta desmotivación y poco interés hacia su trabajo. El principal beneficio que puede obtener es la remuneración económica sin importarle que actividad realice.	No se muestra motivado. No le interesa las funciones que se le asignen. Percibe el trabajo como mera obligación.
Puntualidad en la sesión	Se presentó a la puntualmente a sesión de evaluación	Acudió a la sesión de evaluación 10 min. antes de la hora programada	Su llegada a la sesión fue con un adelanto de 11 min. o más.	Acudió a la cita para evaluación con 10 A 29 min. de retraso	Se presentó a la sesión de evaluación después de 30 min. de la hora programada.
Interés en la SEMARNAT	Afirma conocer y poder desarrollarse ampliamente en la SEMARNAT aportando su experiencia y conocimientos al logro de objetivos.	Muestra gran interés por integrarse y participar en los proyectos de la SEMARNAT.	Interés por ser parte de el equipo de trabajo de la SEMARNAT. Conoce algunos proyectos de la Institución.	Interés solo por laborar, no importándole el área y lugar. Poco conocimiento acerca de la Institución.	Cierta resistencia a laborar en el sector público. Lo percibe como un trabajo temporal. Desconoce las actividades de la Institución.
Disposición hacia el proceso de evaluación	Alta disposición ante el proceso, sincero con gran apertura y desenvolvimiento.	Muestra cooperación, honestidad y apertura. Actitud positiva ante el proceso.	Colaborador con disposición hacia el proceso	Resistente al proceso y con una actitud negativa.	Actúa en forma defensiva y evasiva. Renuente y agresivo.

**6. OBSERVACIONES**

---



---



---



---

Firma del entrevistador

*Alma Rosalia Escalona Garcia*

ANEXO 5.7



SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES  
 SUBSECRETARÍA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

GUIA DE ENTREVISTA DE COMITÉ DE SELECCIÓN

Se sugiere elegir 2 o 3 preguntas de cada aspecto que se pretene explorar:

ASPECTO	PREGUNTAS
EXPERIENCIA LABORAL AFÍN AL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a la vacante por la que está concursando, ¿qué tareas su experiencia en esa área?</li> <li>• Cuáles considera sus principales potencialidades para ocupar el puesto propuesto?</li> <li>• Cuáles considera sus limitaciones?</li> <li>• ¿Al considerar que fue el logro más importante en el área de experiencia y educación?</li> </ul>
INTERÉS EN LA SEMARNAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles son sus expectativas de SEMARNAT?</li> <li>• Cuáles son sus mejores expectativas para el empleo?</li> <li>• Qué posición desearía alcanzar más adelante en la Administración Pública?</li> </ul>
DESENVOLVIMIENTO PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa su personalidad.</li> <li>• Si pudiera ser otra persona, ¿quién le gustaría ser?</li> <li>• ¿Cómo cree que percibirá o piensa su jefe sobre su modo de trabajar?</li> <li>• Describa el error perfecto.</li> <li>• ¿Cómo le gustaría que lo motivaran?</li> </ul>
AMBICIÓN DE LOGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué niveles de desempeño se propone a sí mismo?</li> <li>• ¿Cómo se da cuenta que está haciendo un buen trabajo (¿cómo)?</li> <li>• Mencione aspectos de su trabajo que le motivan.</li> <li>• ¿Cómo define su carrera hasta el presente?</li> <li>• Cuáles son sus objetivos profesionales?</li> <li>• ¿Sus actuales objetivos profesionales son diferentes a los originales?</li> <li>• ¿Cómo piensa su desarrollo laboral para el futuro?</li> <li>• De qué logros se siente orgulloso en su trabajo actual?</li> <li>• Describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.</li> </ul>
ACTITUD HACIA EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué consideran que debemos trabajar?</li> <li>• ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?</li> <li>• ¿Qué es lo que menos le gusta?</li> <li>• ¿Quié desea lograr en el trabajo?</li> </ul>
ESTILO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En qué condiciones laborales usted trabajó más eficientemente?</li> <li>• Cuáles son las acciones que usted más valora en su trabajo con equipo?</li> <li>• Describe un logro importante laboral que haya tenido siendo miembro de un equipo.</li> <li>• Cuando es su rendimiento más eficiente, ¿cómo describirías a los individuos o grupos? ¿Cómo es el equipo?</li> <li>• ¿Qué hace cuando tiene el dudoso para resolver un problema en el trabajo?</li> <li>• Cuéntame una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en el área laboral. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?</li> <li>• ¿Cómo define le lealtad, honestidad, equidad?</li> </ul>

## ANEXO 5.8



Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales  
Oficiia Mayor  
Dirección General de Desarrollo Humano y Organización

Con fundamento en el capítulo III de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el capítulo III del Reglamento de la Ley y el Acuerdo para establecer los lineamientos para la operación del Subsistema de Ingreso, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales emite las

### LINEAMIENTOS INTERNOS PARA LA OPERACIÓN DEL SUBSISTEMA DE INGRESO EN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SEMARNAT

#### 1. DISPOSICIONES GENERALES

1. El subsistema de ingreso tiene como objetivo regular los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Servicio Profesional de Carrera sustentados en la igualdad de oportunidades, acceso por méritos con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.

2. Los presentes lineamientos son de observancia obligatoria para cubrir los puestos vacantes sujetos al Servicio Profesional de Carrera, que se generen en las unidades administrativas a nivel nacional de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales de los siguientes grupos ocupacionales:

- Director General
- Director General Adjunto
- Director de Área
- Subdirector de Área
- Jefe de Departamento
- Enlace (27A, 27B, 27C, 27CC y 27D)

Así mismo los niveles de adjunto, homólogos o equivalente, cualquiera que sea su denominación.

3. El responsable de la validación de los presentes lineamientos será el Comité de Profesionalización y Selección de la Secretaría instalado el 10 de Octubre del 2003.

4. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización será la responsable directa de la coordinación y operación eficiente del Subsistema de Ingreso en la Dependencia siendo las Coordinaciones Administrativas en enlace con las unidades responsables que presentan vacantes.

5. En las Delegaciones en los Estados, la Subdelegación de Administración e Innovación, en coordinación con la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, será la responsable de la operación del Subsistema de Ingreso en las Delegaciones, debiendo enviar informes de avances y resultados a fin de reportar a las autoridades competentes sobre el desarrollo de los procesos del Subsistema de Ingreso.

6- El representante de la Secretaría de la Función Pública designará al suplente que participará en las entrevistas en las Oficinas Centrales y Delegaciones.

7. Todos los puestos vacantes o de nueva creación de los rangos arriba mencionados o su equivalente, deberán ser ocupados mediante los procedimientos de reclutamiento y selección de acuerdo a los presentes Lineamientos excepto los que sean determinados para ser cubiertos por libre designación así como aquellos que la Ley establece en sus artículos 6, 7 y 8.

8. Para efectos de la presente norma, se entenderá por:

- **Aspirante:** Cualquier persona que pretenda ocupar un puesto vacante considerado dentro del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.
- **Bases:** Las condiciones particulares a que deberán sujetarse las personas interesadas en participar en un concurso público y abierto para acceder a un puesto dentro del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, que sean determinadas por el Comité de Selección para ser incluidas en la Convocatoria.
- **Base de Datos de Talentos:** Registro de candidatos que acreditaron en un concurso las evaluaciones correspondientes, sin resultar seleccionados. Dichos aspirantes permanecerán en esta base de datos hasta en tanto los resultados de las evaluaciones respectivas se encuentren vigentes, por lo que podrán considerarse en otros concursos.
- **Candidato:** Persona que ha cumplido los requisitos y acreditado las evaluaciones correspondientes en un proceso de selección.
- **Capacidades:** Conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto en el Sistema de Servicio Profesional de Carrera.
- **Centro de evaluación:** Técnica de observación y recopilación de evidencias de comportamiento, mediante simulaciones o situaciones equiparables a las que pueden presentarse en el desempeño de un puesto, que permite evaluar las capacidades gerenciales de los aspirantes.
- **Evaluaciones:** Mecanismos empleados para medir las capacidades, conocimientos y habilidades de los aspirantes.
- **Perfil del puesto:** Descripción sistemática del conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes (competencias) que se requieren de una persona para desempeñar en forma eficiente las funciones del puesto.
- **Página web [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx):** Herramienta diseñada para administrar la información relacionada con los procesos de reclutamiento y selección, sirve como ventanilla única para la recepción y procesamiento de las solicitudes de ingreso a los concursos públicos y abiertos, integra la Base de Datos.
- **Grupo:** Al conjunto de puestos del mismo rango;
- **Nivel:** A la escala de percepciones ordinarias relativa a los puestos ordenados en un mismo grado;
- **Percepción Ordinaria:** A los pagos que se cubren a los servidores públicos de carrera de manera regular como contraprestación por el desempeño de sus labores cotidianas en las Dependencias en las que prestan sus servicios, y que resultan de la suma aritmética de los montos correspondientes al sueldo base y a la compensación garantizada;
- **Plaza:** A la posición presupuestaria que respalda un puesto, que no puede ser ocupada por más de un servidor público a la vez y que tiene una adscripción determinada;
- **Puesto:** A la unidad impersonal que se encuentra establecida en el Catálogo y que desarrolla funciones, implica deberes específicos y delimita jerarquías y competencias;
- **Puesto Homólogo:** Al puesto que no se encuentra comprendido expresamente en el Catálogo, pero que por sus características funcionales puede ser asimilado a uno que se encuentra dentro del Catálogo;
- **Puesto vacante:** Cargo o plaza que se encuentre desocupado y está autorizado presupuestalmente para su ocupación.
- **Ley:** A la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; emitida en el Diario oficial de la Federación el 10 de abril del 2003.
- **Reglamento:** Al Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración pública Federal emitido el 2 de abril del 2004



## **2. DE LA OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ**

9. El Comité de Selección es el órgano encargado de conducir los procesos de reclutamiento y selección y determinar los resultados de dichos procesos en la Secretaría. Su objetivo es validar las políticas, técnicas e instrumentos que se aplican en el Subsistema de Ingreso y resolver las controversias que se susciten en el desarrollo del mismo de conformidad a lo indicado en el artículo 75 de la Ley referente la aplicación de exámenes y demás procedimientos de selección, así como valorar y determinar las personas que hayan resultado vencedoras en los concursos

10. El Comité se integrará de la siguiente manera:

- Director General de Desarrollo Humano y Organización en calidad de Presidente
- Titular del Órgano Interno de Control en la SEMARNAT como Representante de la Secretaría de la Función Pública quien fungirá como Secretario Técnico y
- Superior jerárquico inmediato de la plaza vacante

El Director General de Desarrollo Humano y Organización y el representante de la Secretaría de la Función Pública podrán designar a un suplente para cada proceso de selección quienes deberán ser del nivel de puesto inmediato inferior al de los propietarios, pero superior al de la plaza vacante.

En el caso de que la vacante sea de nivel de Director General o Director General Adjunto, el Comité de Selección deberá conformarse por los integrantes propietarios.

11. El Comité sesionará cuando se requiera validar los procesos de reclutamiento y selección por la existencia de un puesto vacante y sus decisiones se tomarán por mayoría de votos.

12. El Comité tendrá las siguientes funciones, de manera enunciativa y no limitativa:

- Validar y autorizar la difusión de convocatorias de los puestos vacantes, así como los mecanismos y herramientas de evaluación que se apliquen en los procesos.
- Analizar los resultados obtenidos por la tema de candidatos pre-finalistas propuesta por la unidad administrativa solicitante y seleccionar al candidato finalista.
- Autorizar el ingreso al Servicio Profesional de Carrera del candidato finalista.
- Declarar desierto un concurso cuando no se cuente al menos con tres candidatos que hayan obtenido las puntuaciones mínimas establecidas.
- Solucionar las controversias que se generen durante el proceso de selección
- En caso de que alguno de los integrantes detecte irregularidades en los procesos comunicarlo al resto de los integrantes a fin de que se subsanen o se suspendan los procesos
- Las demás que se determinen en el seno del Comité.

## **3. DE LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS**

### **De la ocupación de las plazas.**

13. Los puestos vacantes deberán encontrarse autorizados en las estructuras orgánicas, ocupacionales y de personal de enlace correspondientes, así como haber sido registrados en el Catálogo de Puestos de la Administración Pública Federal.

14. La existencia de un puesto vacante se registrará al momento de que las unidades administrativas gestionen ante la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización el movimiento de baja del último titular que ocupaba la plaza. Este registro deberá realizarse a cabo dentro de los 10 días hábiles siguientes a partir de la fecha en que se lleve a cabo el movimiento antes mencionado.

15. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización registrará las vacantes en el formato respectivo (anexo

**EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:**

**Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

---

1) y validará su existencia en la estructura orgánica autorizada confirmando con la unidad administrativa correspondiente la necesidad de cubrir esta vacante.

16. Una vez validado el puesto vacante, la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización y la unidad administrativa correspondiente iniciarán la integración de la descripción, valuación y perfil de puesto en los formatos diseñados para tal fin (Anexos 2 y 3) a fin de que se determinen los requisitos para cubrir la vacante y se elabore la convocatoria de acuerdo a las características establecidas en la Ley y Reglamento (Anexo 4) para someterla a validación del Comité de Selección e iniciar el proceso de reclutamiento.

17. La unidad administrativa en coordinación con la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización realizarán la descripción de las capacidades técnicas del puesto vacante de acuerdo a la metodología establecida por la Secretaría de la Función Pública a fin de que se aplique la evaluación correspondiente.

18. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización integrará un expediente con la información específica del puesto vacante y la propuesta de convocatoria para la validación y autorización del Comité de Selección así como los mecanismos y herramientas de evaluación que se aplicarán e iniciar el proceso de reclutamiento correspondiente.

#### **Del reclutamiento de personal.**

19. El proceso de reclutamiento permite atraer un número suficiente de aspirantes interesados en integrarse al Servicio Profesional de Carrera con perfiles compatibles a los requerimientos del puesto vacante.

20. Las convocatorias de los puestos vacantes deberán difundirse en el Diario Oficial de la Federación por una sola ocasión y no podrán cambiarse o alterarse las condiciones establecidas en las bases de la misma siendo la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización la responsable de gestionar su publicación en el medio antes mencionado.

Asimismo, los puestos vacantes deberán difundirse en el portal institucional de la SEMARNAT en la sección indicada para tal efecto, la cual deberá contener la información sobre el perfil de puesto y características de la vacante y en la Página web [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).

21. Las convocatorias se dirigirán a servidores públicos en general y a las personas interesadas en ingresar al Servicio Profesional de Carrera de la Dependencia, las cuales deberán ser validadas por el Comité de Selección previo a su integración a la página web.

22. Las convocatorias se difundirán por lo menos durante 10 días naturales en los lugares establecidos para tal efecto.

#### **Del registro de aspirantes.**

23. El registro de aspirantes se llevará a cabo en la página web [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx), durante los 10 días hábiles siguientes a la difusión de la convocatoria.

24. El aspirante registrará en la Página web [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) la totalidad de la información personal requerida y que permita su localización inmediata: nombre, RFC números telefónicos, correo electrónico, estudios realizados, experiencia laboral en tiempo, área y puestos ocupados a fin de inscribirse en el concurso de un puesto vacante asignándole un folio al aceptar las condiciones del concurso para formalizar su inscripción, identificarlo durante el desarrollo de los procesos y asegurar el anonimato del aspirante.

25. Los aspirantes podrán registrar su curriculum vitae, sin que exista una vacante de interés, para lo cual Página web [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) asignará un primer registro y un folio consecutivo por el tiempo en que permanezcan sus datos registrados con el propósito de que sean invitados por la SEMARNAT a participar en el concurso de vacantes compatibles a su perfil.

26. Los aspirantes sólo podrán participar en el concurso por una vacante, en caso de presentarse duplicidad de información se eliminará el segundo registro y únicamente se considerará el registro inicial.

27. La SEMARNAT en el ámbito de su competencia será la responsable de hacer cumplir las disposiciones en materia de no discriminación hacia aspirantes por cuestiones de creencias políticas, religiosas, estado civil, origen étnico o condición social.

#### **De la Selección de Personal.**

28. El proceso de selección de personal permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencia de los aspirantes a ingresar al Servicio Profesional de Carrera. Su propósito es el garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del puesto y ser los más aptos para desempeñarlo.

29. Todos los aspirantes interesados en ingresar al Servicio Profesional de Carrera de la Dependencia, deberán someterse a las evaluaciones y entrevistas establecidas en este proceso.

30. El proceso de selección se integrará por las siguientes etapas:

- **Evaluación curricular** realizada a través de la Página web [www.trabajen.gob.mx](http://www.trabajen.gob.mx) y que permitirá determinar que candidatos cumplen de manera satisfactoria con el perfil del puesto, a partir de la evaluación del curriculum vitae presentado, en cuanto a requisitos legales, nivel de estudio, status académico, área de especialización, experiencia laboral en tiempo y área, puestos ocupados para determinar la continuación en las siguientes etapas.
- **Verificación de documentos** se llevará a cabo a fin de comprobar que los candidatos preseleccionados entreguen la documentación comprobatoria en original y copia, para su validación y estar en posibilidad de continuar con la evaluación de capacidades.
- **Evaluación de Capacidades Técnicas** permitirá verificar que los candidatos cuenten con la capacidad técnica, conocimientos específicos y grado de especialización necesarios para desempeñar el puesto
- **Evaluación de Capacidades de Visión del Servicio Público** a través de la cual se determinará la compatibilidad de los valores personales con los valores de bien común, transparencia, rendición de cuentas e integridad.
- **Evaluación de Capacidades Gerenciales** mediante la cual el candidato demostrará el nivel de dominio de las capacidades gerenciales establecidas en el perfil de puesto: orientación a resultados, trabajo en equipo, negociación, liderazgo y visión estratégica dependiendo del nivel de responsabilidad de la vacante.
- **Entrevista del Comité de Selección** en la que se considerará el nivel de dominio de las capacidades y conocimientos, aptitud y actitud hacia el servicio público aplicándose a los candidatos con las mayores puntuaciones obtenidas en las evaluaciones debiendo ser hasta máximo 10 candidatos por puesto vacante para preseleccionar a una terna de la cual se elegirá al candidato que ocupará la vacante.
- **Decisión del Comité de Selección** quien analizará los resultados obtenidos por la terna de candidatos y seleccionará al candidato que ocupará la vacante, autorizando su ingreso al Servicio Profesional de Carrera de la Dependencia.

31. Concluido el periodo establecido para el registro de aspirantes, Página web [www.trabajen.gob.mx](http://www.trabajen.gob.mx) realizará la evaluación curricular a fin de determinar los aspirantes que continuarán en la siguiente etapa notificándoles a cada uno los resultados de esta etapa a través del correo electrónico. Asimismo se publicará en Página web [www.trabajen.gob.mx](http://www.trabajen.gob.mx) y el portal institucional la relación con el total de aspirantes aceptados señalando únicamente el número de folio y puesto vacante por la que concursan.

32. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización y Subdelegación de Administración e Innovación, según sea el caso, serán las responsable de verificar que el aspirante presente original y copia de la siguiente documentación:



- Acta de nacimiento
- RFC o CURP
- Cartilla liberada
- En caso de ser extranjero, Formato FM3
- Constancia del último grado de estudios
- Título, cédula profesional o carta de pasante
- Constancias de experiencia laboral emitidas por las empresas o instituciones en que prestó sus servicios.

Asimismo deberá requisitar la carta bajo protesta de decir verdad diseñada para tal efecto (anexo 5) y cumplir con lo dispuesto en el artículo 21 de la Ley. Una vez acreditada esta revisión, para lo cual se deberá requisitar el formato correspondiente (anexo 6) a fin de contar con evidencia de la documentación entregada, se notificará al candidato la fecha, hora y lugar programada para siguiente etapa debiendo recibir la guía y temario de estudios correspondiente para la evaluación de capacidades técnicas.

33. Las capacidades técnicas, visión del servicio público y gerenciales a evaluar deberán ser integradas al perfil de puesto de la vacante el cual será validado y autorizado por el Comité de Selección. Asimismo, la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización determinará los criterios de evaluación estableciendo la ponderación a considerar en cada aspecto evaluado y por grupo ocupacional debiendo ser autorizados por el Comité.

34. Al término de cada etapa de evaluación de capacidades, la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización difundirá en el portal institucional y en Página web [www.trabajajen.gob.mx](http://www.trabajajen.gob.mx) los listados de aspirantes, que pasan a la siguiente etapa, señalando, en su caso, la etapa o fase que continúa, fecha, hora y lugar de aplicación.

35. Es responsabilidad de la unidad administrativa solicitante en coordinación con la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización o Subdelegación de Administración e Innovación según sea el caso, determinar las capacidades técnicas del puesto vacante y su grado de dominio a través de la metodología establecida por la Secretaría de la Función Pública, las cuales serán validadas por el Comité de Selección.

36. Asimismo, la unidad administrativa solicitante deberá establecer los mecanismos para evaluar las capacidades técnicas, diseñar los instrumentos para evaluar estas capacidades y las guías o temarios de estudio que serán entregados e los candidatos en la fase de verificación de documentos debiendo ser autorizados por el Comité de Selección. Los candidatos que obtengan la puntuación mínima requerida de 70 en esta evaluación continuarán en la siguiente etapa.

37. Las herramientas para la evaluaciones de capacidades de visión del servicio público y gerenciales que se utilicen serán determinadas por la Secretaría de la Función Pública siendo el Comité de Selección el que valide, de las 5 capacidades gerenciales establecidas, las que se evaluarán de acuerdo al perfil de puesto y nivel de responsabilidad de la vacante.

38. Los candidatos a ocupar puestos vacantes de Director General o Director General Adjunto se someterán al mecanismo de simulación denominado Centro de Evaluación siendo el Comité de Selección quien elija hasta 10 candidatos con los resultados de mayor puntuación en las evaluaciones de capacidades deberán presentarse a esta evaluación.

39. De acuerdo a la fecha programada, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización aplicará las herramientas e instrumentos para evaluar las capacidades técnicas, visión del servicio público y gerenciales en las instalaciones que se determinen para tal efecto. Para los casos del nivel estatal, las Subdelegaciones de Administración e Innovación serán las responsables de la aplicación de los instrumentos en línea a través de Internet o Intranet, de acuerdo a la metodología y mecanismos establecidos para ello.

40. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización y/o Subdelegación de Administración e Innovación asegurarán que la aplicación de las herramientas para la evaluación de capacidades se lleve a cabo en un lugar confortables y



condiciones de uso aceptables a fin de facilitar un adecuado desempeño de los candidatos en esta.

41. Los candidatos deberán acreditar cada etapa para continuar en el proceso de selección siendo el Comité de Selección quien validará y autorizará las puntuaciones mínimas aprobatorias considerando el nivel de dominio requerido en el perfil del puesto que se concursa y de acuerdo al siguiente sistema de puntaje (de una escala de 0 a 100):

- a) Para capacidades gerenciales, mínimo aprobatorio de 70
- b) Para capacidades técnicas, mínimo aprobatorio de 60

#### **De la Entrevista de Comité**

42. Concluida la etapa de evaluación de Capacidades, la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización integrará la relación de los candidatos (anexo 7) que obtuvieron mayor puntuación en las evaluaciones y por orden de prelación a fin de que se proponga a los candidatos que se someterán a las entrevistas los cuales podrán ser hasta 10 por puesto vacante siendo el Comité quien valide y autorice la aplicación de las entrevistas.

43. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización integrará el expediente de cada candidato que se someterá a entrevista en el cual incluirá el curriculum vitae y reporte final de evaluación a fin de que los entrevistadores cuenten con mayor información para el desarrollo de esta etapa.

44. El Comité de Selección, a través de la Dirección de Servicio Profesional de Carrera o Subdelegación de Administración e Innovación así como del Superior Jerárquico inmediato superior aplicarán las entrevistas al grupo de candidatos preseleccionados. El representante de la Secretaría de la Función Pública designará al suplente que participará en las entrevistas en Oficinas Centrales y Delegaciones.

45. Las entrevistas se realizarán de acuerdo a la guía de entrevista sugerida, se deberá requisitar al final de cada entrevista el formato correspondiente (anexo 8) con las observaciones y comentarios sobre cada entrevistado otorgando a cada entrevistado una puntuación global de una escala de 0 a 10 con 2 decimales.

46. Una vez realizadas las entrevistas, la Dirección de Servicio Profesional de Carrera o Subdelegación de Administración e innovación así como el Superior Jerárquico Inmediato de la vacante analizarán los resultados, preseleccionará y presentarán al Comité de Selección la terna de candidatos, con base a los resultados obtenidos en esta etapa, de entre la cual se seleccionará al candidato que ocupará la vacante.

#### **De la decisión del Comité de Selección.**

47. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización integrará en un formato diseñado para tal efecto (Anexo 9), las puntuaciones globales obtenidas por la terna de candidatos en las evaluaciones y entrevista de Comité obteniendo la puntuación total por candidato a fin de facilitar el análisis de los resultados y se emita la decisión final.

48. La decisión sobre el candidato que ocupará el puesto vacante será emitida por el Comité de Selección debiendo ser, por consenso, la emisión del fallo final (anexo 9).

49. En todos los casos, deberá existir por lo menos una terna de candidatos para cubrir el puesto vacante a fin de elegir al idóneo para ingresar al Servicio Profesional de Carrera, en caso contrario se declarará desierto el concurso.

50. El superior jerárquico podrá vetar durante la deliberación a uno o todos los candidatos finalistas, bajo su estricta responsabilidad, razonando debidamente su determinación en el acta correspondiente.

De vetar sólo a uno de ellos, el Comité seleccionará a la persona que ocupará el puesto de entre los dos candidatos restantes. En caso de que sea vetado al grupo entero, el Comité seleccionará de entre los pre-finalistas un nuevo grupo de hasta tres candidatos (candidatos que ocupan el 4º, 5º y 6º con mayores puntuaciones), de entre los cuales se seleccionará a quien ocupará el puesto.

El superior jerárquico sólo podrá hacer uso de su derecho de veto respecto a un candidato o grupo, en cada proceso de selección en el que participe

51. En caso, de existir empate, se aplicarán los siguientes criterios:
- a) Si es entre un candidato interno y un externo, tendrá preferencia el interno.
  - b) Si es entre internos, se considerará el siguiente orden de prelación:
    - 1. Mayor grupo y grado de responsabilidad del puesto
    - 2. Mejores resultados en evaluaciones de desempeño
    - 3. Mayor antigüedad
    - 4. Mayor nivel académico
  - c) Si es entre candidatos externos, se considerará el siguiente orden de prelación:
    - 1. Mayor experiencia laboral, considerando esencialmente los niveles de responsabilidad
    - 2. Mayor nivel académico

52. En los casos que involucren más de una plaza del mismo perfil, grado y nivel, el Comité podrá seleccionar de entre los mismos finalistas hasta tres seleccionados, sin necesidad de formar una nueva terna; para cuatro o más plazas del mismo grado y nivel, deberán integrarse ternas adicionales.

53. El expediente con la documentación, instrumentos de evaluación de capacidades aplicadas y Reporte Final de Evaluación es considerado "información confidencial", y su uso y manejo se reserva únicamente al Comité de Selección, Titulares de las unidades responsables, y aspirante en cuestión aún después de concluido el concurso correspondiente.

54. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización establecerá los sistemas de control necesarios para mantener actualizada la información estadística relacionada con los concursos, sesiones de Comité realizadas y demás indicadores para emitir los informes de avances y resultados que se reportaran a la Secretaría de la Función Pública y autoridades correspondientes.

#### **4. De la emisión del nombramiento**

55. El Comité de Selección será el responsable de autorizar el ingreso al Servicio Profesional de Carrera del candidato finalista para lo cual se deberá requisitar el formato correspondiente (anexo 10) que integre el nombre del candidato seleccionado para ocupar la vacante.

56. La Dirección General de Desarrollo Humano y Organización notificará a la unidad administrativa solicitante el nombre del candidato finalista y publicará en el portal institucional de la Dependencia los resultados obtenidos en las diferentes etapas por los candidatos que participaron en los procesos así como el nombre del aspirante seleccionado.

57. El nombramiento será emitido por la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización de acuerdo a las características emitidas por la Secretaría de la Función Pública (Anexo 9) debiendo contener como información indispensable el nombre de la Dependencia, del servidor público, puesto y adscripción, así como el carácter del nombramiento y, en su caso, la vigencia del mismo.

58. El nombramiento será entregado por el superior jerárquico en la toma de posesión del puesto, previa protesta del mismo, de conformidad a lo previsto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

59. La unidad administrativa solicitante a través de su Coordinación Administrativa o Subdelegación de Administración e Innovación, según sea el caso, será la responsable de solicitar al candidato finalista la documentación requerida y anexar original del nombramiento para gestionar ante la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización el ingreso del candidato seleccionado al Servicio Profesional de Carrera de la Dependencia de acuerdo al procedimiento establecido para ello.

**EL SUBSISTEMA DE INGRESO COMO PARTE DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL:**  
**Casos: La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

---

60. La inducción a la SEMARNAT, unidad administrativa de adscripción y puesto deberá otorgarse al servidor público de carrera a más tardar a los 15 días hábiles siguientes al ingreso del candidato finalista a la Dependencia a fin de lograr una adecuada integración laboral al servicio público.

MEXICO, D.F. A 25 DE NOVIEMBRE DEL 2004

SUFRAGIO EFECTIVO NO REELECCIÓN

COMITE DE PROFESIONALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE LA SEMARNAT

MIEMBROS PROPIETARIOS

PRESIDENTE DEL COMITE  
OFICIAL MAYOR

SECRETARIO TÉCNICO  
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN

---

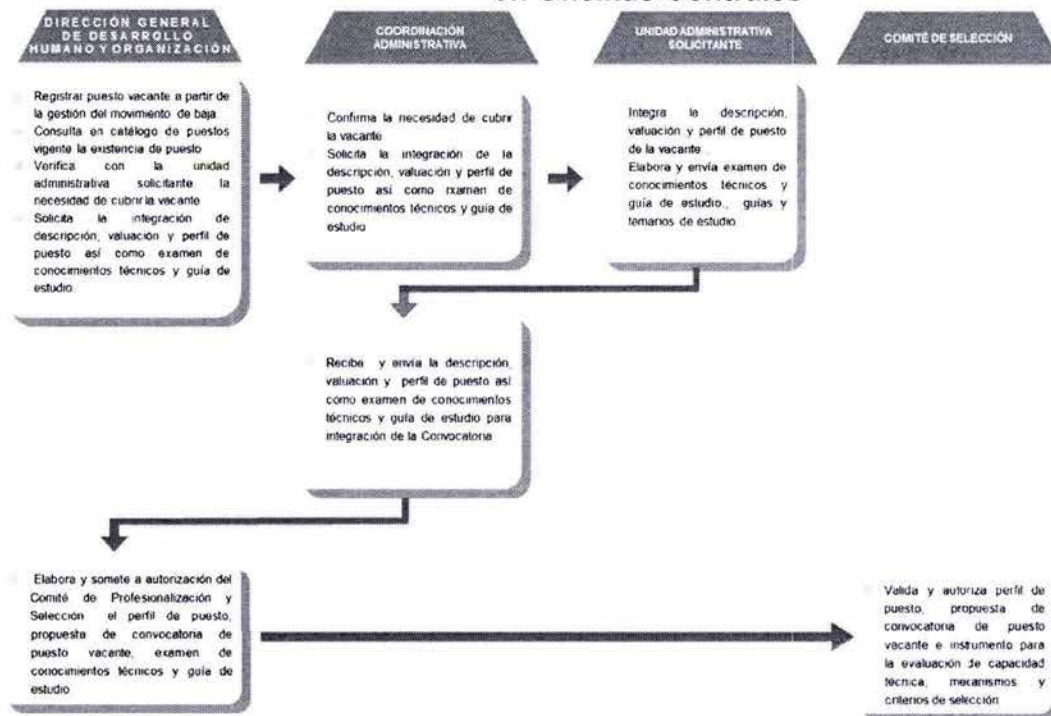
REPRESENTANTE DE LA SECRETARIA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA  
EN EL COMITÉ DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA SEMARNAT  
TITULAR DEL ÓRGANO DE CONTROL INTERNO

---



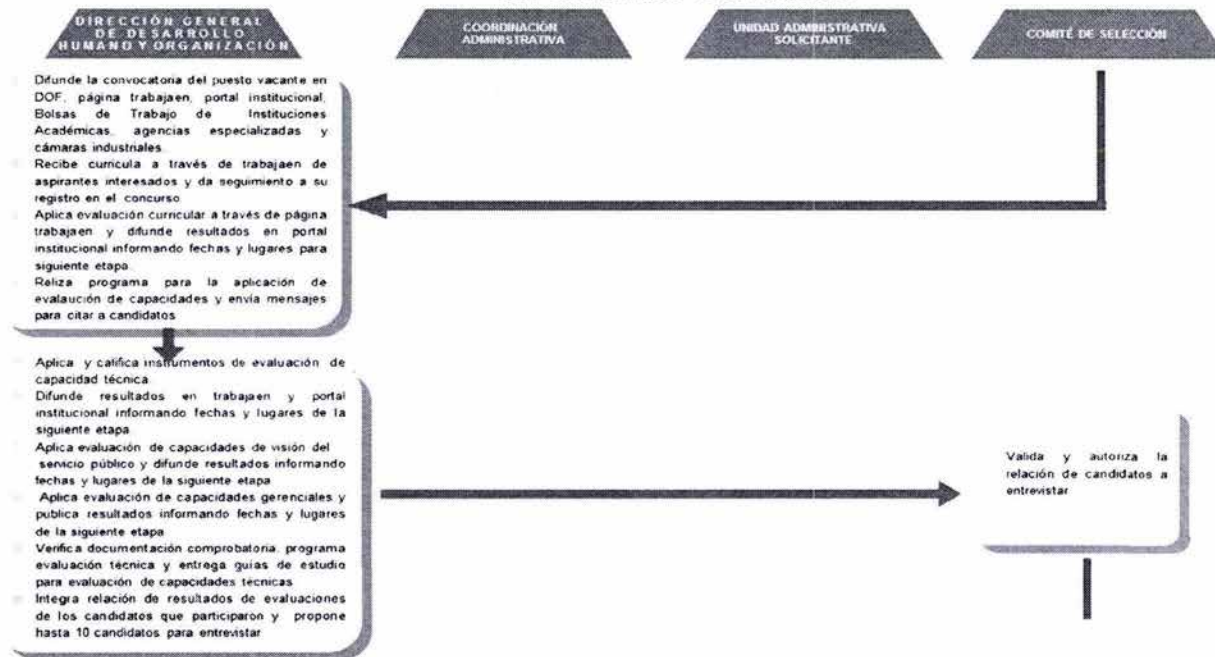
### ANEXO 5.9

## Procedimiento para la operación del Subsistema de Ingreso en Oficinas Centrales

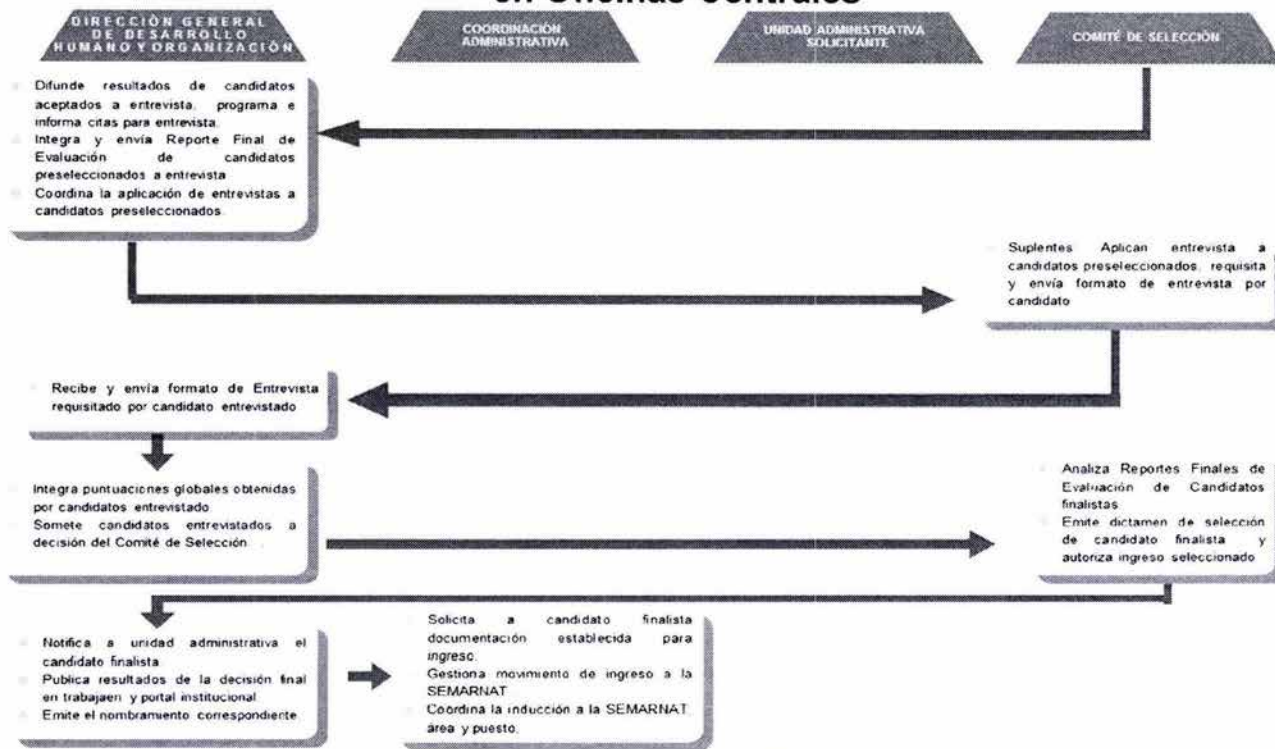




## Procedimiento para la operación del Subsistema de Ingreso en Oficinas Centrales

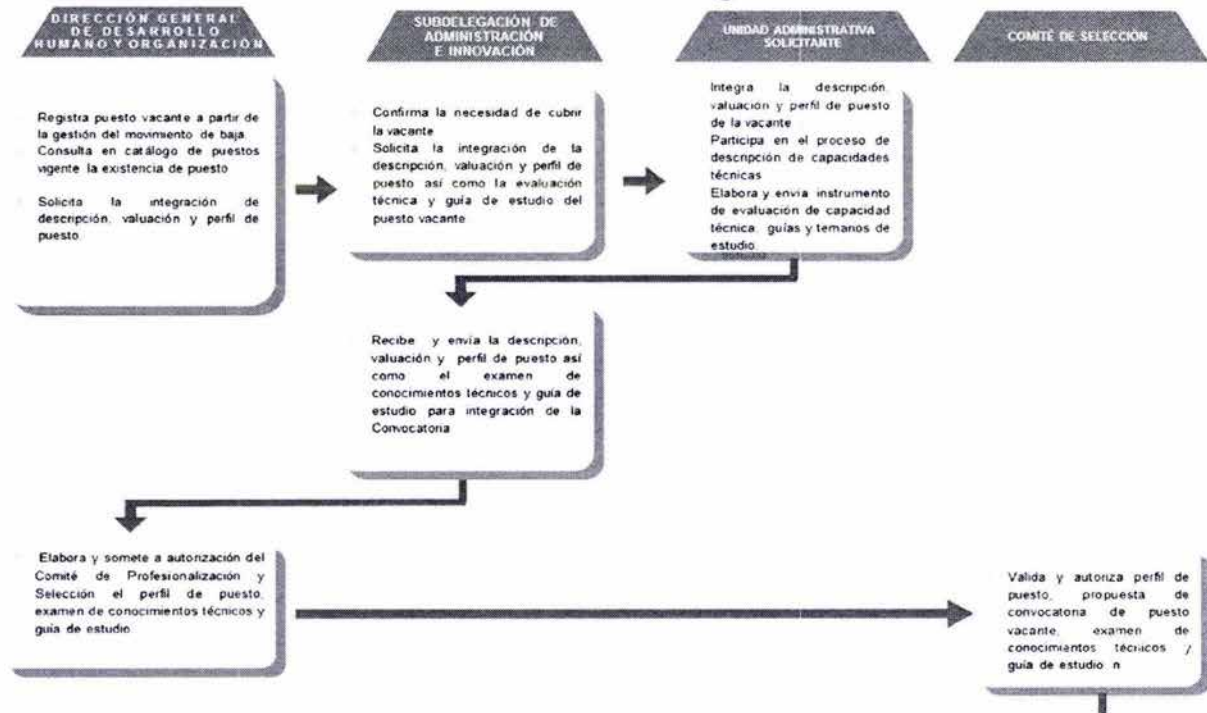


## Procedimiento para la operación del Subsistema de Ingreso en Oficinas Centrales

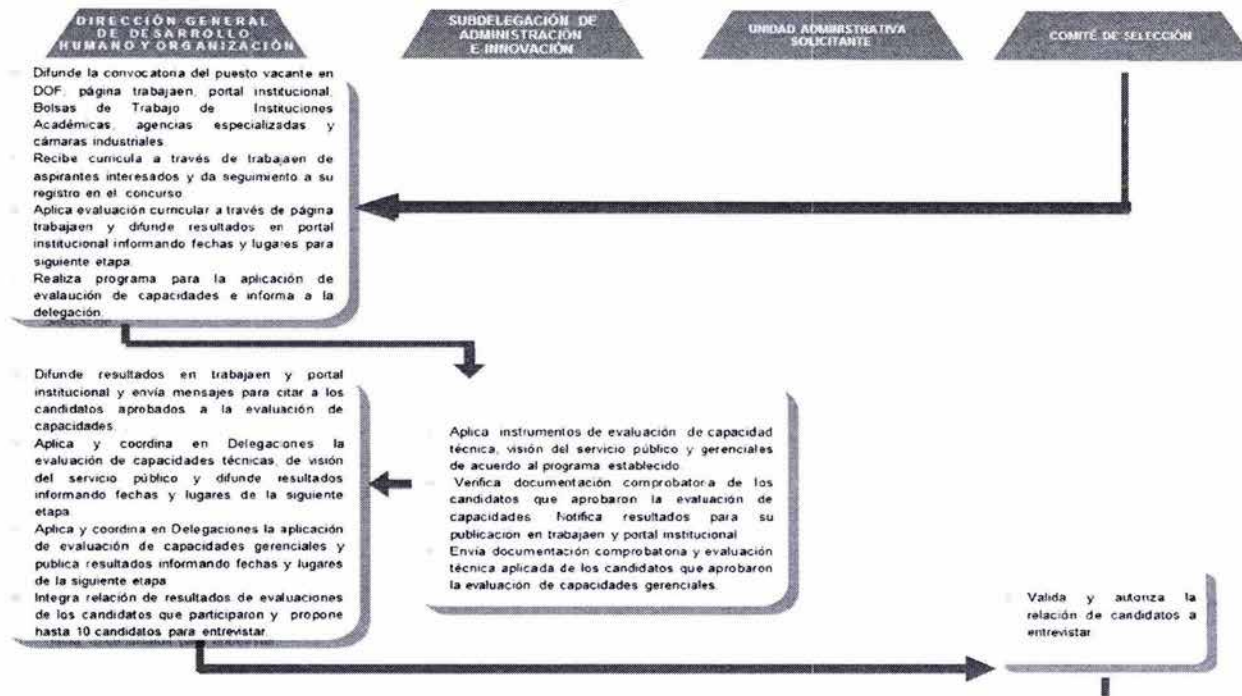




## Procedimiento para la operación del Subsistema de Ingreso en Delegaciones

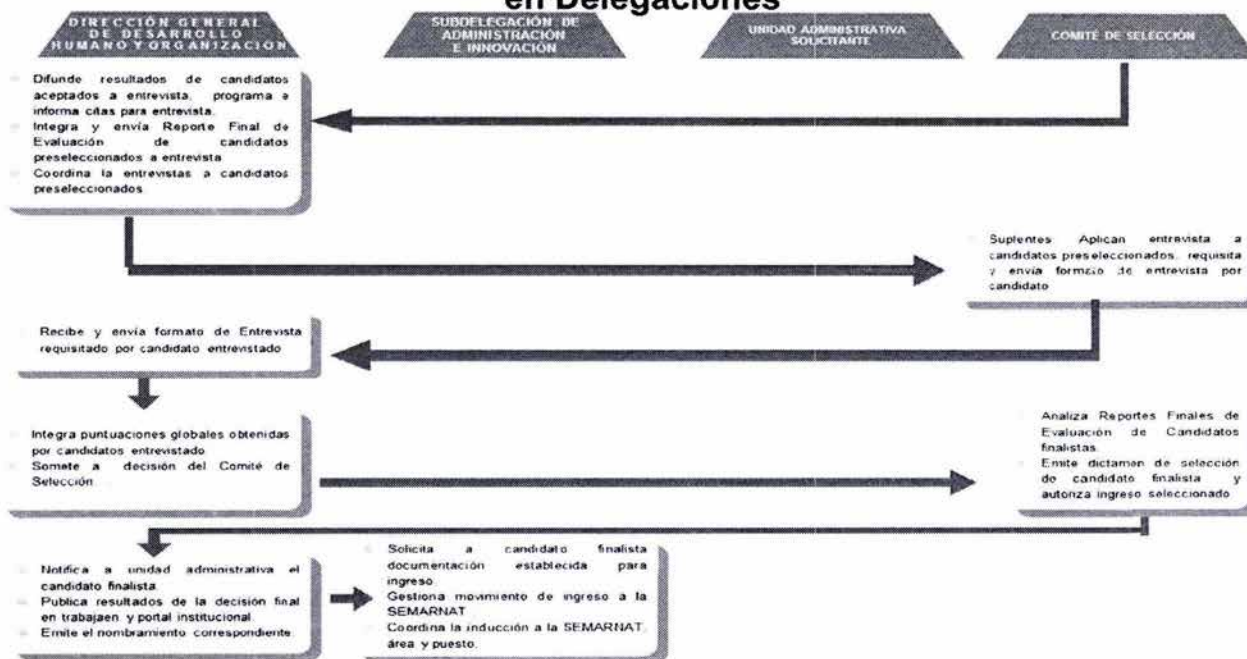


## Procedimiento para la operación del Subsistema de Ingreso en Delegaciones





## Procedimiento para la operación del Subsistema de Ingreso en Delegaciones



## ENTREVISTA DE COMITÉ

### Guía metodológica

#### Descripción:

La Entrevista por capacidades busca identificar comportamientos pasados del candidato con el fin de predecir su desempeño en el puesto para el cual está concursando.

Las ventajas de la aplicación de este tipo de entrevista son:

- Obtener información sobre comportamientos directamente asociados a la capacidad que se está evaluando.
- Aporta elementos para evaluar en forma precisa e imparcial
- Solicita información específica sobre lo que el candidato realizó en tiempos pasados, como y el resultado.
- Disuade al entrevistador del como lo haría, que pensaría si, es decir suposiciones de cómo podría actuar el candidato.

#### Metodología a utilizar:

1. Se proporciona la Guía de Preguntas Clave para evaluar las capacidades establecidas en la Ley del Servicio Profesional de Carrera, las cuales servirán como inicio para obtener información sobre cada capacidad. Es importante recalcar que las preguntas clave surgen de las competencias requeridas para el puesto que vienen definidas en el perfil del puesto actualizado

2. Partiendo de estas preguntas clave, los entrevistadores se orientarán a encontrar aquellos datos que les den información sobre el desempeño anterior, cuidando que se abarquen los siguientes factores:

- Contexto: Situaciones, circunstancias en las que se realizó la acción. Incluye responsabilidades, funciones que desempeño la persona cuando ocurrieron los hechos
- Estrategia: Conductas específicas que llevó a cabo. Comportamientos, palabras, hechos que llevó a cabo la persona. Lo que dijo, hizo, propició la persona. Como lo hizo o dijo.
- Resultado: Producto final de las acciones. Que logró o alcanzó con lo realizado, impacto o efecto obtenido. Es importante buscar indicadores o evidencias de cómo se midieron los resultados.

3. Como apoyo para explorar estos aspectos se sugiere realizar preguntas que permitan obtener mayor información, las cuales deberán ser abiertas, promoviendo que el candidato hable de su experiencia; y de esta forma identificar el comportamiento pasado del entrevistado, con el fin de poder predecir su desempeño en el puesto que va a ocupar.:

- Elaborar preguntas pidiendo ejemplos, casos, eventos, experiencias, situaciones específicas y evidencias del entrevistado, es decir, basándose en experiencias reales de lo que ha hecho.
- Formular preguntas focalizadas en comportamientos específicos.
- Realizar preguntas abiertas.
- Solicitar, tanto casos exitosos, como situaciones difíciles o fallidas.
- Sólo una pregunta a la vez.
- No inducir respuestas.
- No ser tendenciosos.
- No elaborar preguntas teóricas, hipotéticas, ideales o de "hubiera".

## ANEXO 5.10

- Estimular respuestas narrativas preguntando "Que, donde, porque, como". Lo que permitirá que la persona amplíe sus respuestas.

### Desarrollo de la Entrevista:

1. La entrevista se llevará en forma colegiada, en la cual participarán conjuntamente los integrantes del Comité de Selección.
2. Las preguntas que se aplicaran en la entrevista se obtienen de un banco de preguntas diseñado para medir cada competencia y su nivel de dominio por puesto, el cual se encuentra en el Sistema Trabajaen y se obtiene al azar.
3. Cada entrevistador realizará las preguntas definidas para las capacidades de acuerdo al siguiente rol:

Integrante del Comité	Capacidad a evaluar	Numero de preguntas
Presidente del Comité	Liderazgo	1
	Visión Estratégica	2
Representante de la SFP	Negociación	1
	Orientación a resultados	2
Superior Jerárquico de la vacante	Trabajo en equipo	1
	Técnica	2

4. Se busca enfatizar en las capacidades gerenciales definidas por la unidad administrativa solicitante como requeridas en mayor medida en el puesto. No obstante se evaluarán las capacidades restantes buscando contar con información para estar en posibilidad de predecir en forma integral el posible desempeño del candidato en el puesto.
5. Cada entrevistador deberá calificar a cada candidato entrevistado en cada una de las preguntas definidas para la capacidad que se les asignó y requisitar el formato "Reporte de Entrevista por Capacidades" que les será proporcionado el día programado para esta etapa.
6. La calificación otorgada a cada pregunta que se realice al candidato corresponderá a la siguiente escala

10-9°	8-7	6-5	4-3	2-1	0
EXCELENTE	SOBRESALIENTE	ESPERADO	REGULAR	DEFICIENTE	NO OBSERVADO
Plantea los 3 aspectos (contexto, estrategia y resultado) siendo claro en conceptos y con autocrítica a su proceder en las situaciones que reporta. Aclara su participación específica en los eventos y identifica el impacto obtenido.	Considera los 3 aspectos (contexto, estrategia y resultado) Aporta elementos relevantes metodológicos que sustentan sus acciones en el evento referenciado	La respuesta abarca los aspectos fundamentales de contexto, estrategia y resultados	Respuesta con poco contenido, no específica con claridad los hechos en los que participó directamente. Menciona solo dos aspectos.	Su respuesta en forma general mencionando un solo aspecto (contexto o estrategia o resultado)	Respuesta desierta

## ANEXO 5.10

7. Estas calificaciones se integrarán al Sistema Trabajaen, en la sección de Entrevista por Comité a fin de que se obtenga la puntuación global por candidato en esta etapa y obtenga por orden de prelación la terna de candidatos que se propondrá al Comité de Selección para la decisión Final.

### Aspectos a considerar:

- Se realizarán las mismas preguntas a los candidatos entrevistados.
- Se recomienda tomar notas sobre la información que se vaya obteniendo por cada candidato, lo que permitirá asignar una calificación a cada candidato en cada pregunta realizada.
- Procurar que el entrevistado encuentre en un clima libre de tensiones. Para lograrlo es recomendable que los entrevistadores se presenten e inicien una charla informal que rompa las resistencias del candidato. Asimismo le informen al candidato la dinámica de la entrevista, es decir, que cada integrante realizará preguntas diferentes orientadas a obtener más información sobre su estilo de trabajo, habilidades, actitudes.
- Adoptar una actitud natural y de tranquilidad a fin de que el candidato se encuentre en un clima que no le resulte amenazante y de esta manera obtener mayor información sobre los aspectos que interesan.
- Evitar en la medida de lo posible interrupciones, dado que puede inhibir la comunicación que se haya logrado con el candidato.
- Evitar interrumpir las respuestas, escuchar con atención, observar cuidadosamente y tratar de no cortar las respuestas del entrevistado.
- No generar expectativas. Cuando un candidato parece interesante, se le debe tratar igual que al resto de los candidatos, indicándole que recibirá a través de la página trabajaen el mensaje sobre el resultado de la entrevista.



---

**ENTREVISTA DE COMITÉ**  
**Guía de preguntas**

**PUESTO:** Jefe de Departamento de Control de Prestaciones y Nómina

<b>ENTREVISTADOR</b>	<b>ASPECTO A EVALUAR</b>	<b>PREGUNTAS CLAVE</b>
<b>Secretario Técnico</b>	Capacidad profesional: Orientación a resultados	Mencione una ocasión en la que haya logrado sus resultados a pesar de que no contaba con todos los recursos necesarios
<b>Representante de la Secretaría de la Función Pública: Titular del Área de Auditoría Interna</b>	Capacidad profesional: Trabajo en equipo	Describa una situación que ilustre como tiende a coordinarse con sus compañeros de trabajo para mejorar los procesos.
<b>Presidente del Comité</b>	Capacidad Técnica	Describa si un servidor público se accidenta viajando a entregar un documento, que procedimiento ocuparía y que acciones tomaría para el caso?
	Capacidad Técnica	Si un servidor público sufre un accidente en el extranjero, que procedimiento ocuparía a efecto de un reembolso del seguro de gastos médicos mayores?

REPORTE DE ENTREVISTA DE COMITÉ

Entrevistador			
Fecha de entrevista		Convocatoria	
Puesto vacante			
Folio del candidato entrevistado			

ESCALA DE CALIFICACIÓN A UTILIZAR

10-9° EXCELENTE	8-7 SOBRESALIENTE	6-5 ESPERADO	4-3 REGULAR	2-1 DEFICIENTE	0 NO OBSERVADO
Plantea los 3 aspectos (contexto, estrategia y resultado) siendo claro en conceptos y con autocrítica a su proceder en las situaciones que reporta. Aclara su participación específica en los eventos y identifica el impacto obtenido.	Considera los 3 aspectos (contexto, estrategia y resultado). Aporta elementos relevantes metodológicos que sustentan sus acciones en el evento referenciado	La respuesta abarca los aspectos fundamentales de contexto, estrategia y resultados	Respuesta con poco contenido, no específica con claridad los hechos en los que participó directamente. Menciona solo dos aspectos.	Su respuesta en forma general mencionando un solo aspecto (contexto o estrategia o resultado)	Respuesta desierta

Capacidad a evaluar	Orientación a resultados	Calificación
<b>Pregunta a calificar</b>	Mencione una ocasión en la que haya logrado sus resultados a pesar de que no contaba con todos os recursos necesarios	
<b>Comentarios:</b>		

Capacidad a evaluar	Trabajo en Equipo	Calificación
<b>Pregunta a calificar</b>	Describa una situación que ilustre como tiende a coordinarse con sus compañeros de trabajo para mejorar los procesos.	
<b>Comentarios:</b>		

Capacidad a evaluar	Técnica	Calificación
<b>Pregunta a calificar</b>	Describa si un servidor público se accidenta viajando a entregar un documento, que procedimiento ocuparía y que acciones tomaría para el caso?	
<b>Comentarios:</b>		

## ANEXO 5.11

Capacidad a evaluar	Técnica	Calificación	
<b>Pregunta a calificar</b>	Si un servidor público sufre un accidente en el extranjero, que procedimiento ocuparía a efecto de un reembolso del seguro de gastos médicos mayores?		
<b>Comentarios:</b>			

FIRMA DEL INTEGRANTE DEL COMITÉ DE SELECCIÓN

Cargo en el Comité

---

Nombre

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

Con fundamento en el Capítulo III de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el Capítulo Décimo del Reglamento de la Ley y los Lineamientos para la operación del Subsistema de Ingreso, el Comité Técnico de Profesionalización emite el

#### MANUAL DE OPERACIÓN PARA EL SUBSISTEMA DE INGRESO EN LA CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL

##### Objetivo

1. El presente ordenamiento tiene por objeto establecer los pasos a seguir en la operación del Subsistema de Ingreso en la Consejería jurídica del Ejecutivo Federal

##### Definiciones

2. Para efectos del presente Manual, en adición a lo que prevé la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento así como los Lineamientos para la operación del Subsistema de Ingreso, se entenderá por:

**Calificación Definitiva:** Al resultado obtenido conforme al Sistema de Puntuación General por los candidatos que hubieren concluido la etapa de entrevista;

**Capacidades:** A los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el adecuado desempeño de los servidores públicos de carrera en un puesto

**Candidato:** Al aspirante que participa en el procedimiento de selección establecido en el artículo 34 del Reglamento;

**Descripción-perfil de puesto:** Al documento en el que se especifica el contexto organizacional del puesto y describe su misión, objetivos institucionales y específicos, funciones, línea de mando del puesto superior, relaciones internas y externas así como los requerimientos necesarios para el óptimo desempeño del mismo como son escolaridad, experiencia en tiempo y área, capacidades y condiciones de trabajo.

**Exámenes de conocimientos:** Se refiere a una diversidad de posibles pruebas mediante las cuales se busca evaluar el grado con que una persona por ejemplo, recuerda o reconoce, comprende, aplica, analiza, sintetiza y/o evalúa datos e información de una o varias disciplinas o áreas de conocimiento.

**Especialista:** Al experto proveniente de instituciones de educación superior, de empresas y asociaciones civiles especializadas, nacionales e internacionales, de colegios de profesionales, así como a los servidores públicos que asesoran al Comité de Profesionalización y que auxilian a los Comités de Selección en el proceso de selección, cuando así lo establezca el Comité de Profesionalización o el propio Comité de Selección;

**Expediente:** A las constancias que se integran con motivo del desarrollo de cada concurso;



## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

**Experiencia:** Conocimientos y habilidades generados a través del tiempo, considerando entre otros elementos, el orden y duración en los puestos desempeñados en el sector público, privado o social, el nivel de responsabilidad, de remuneración y la relevancia de las funciones o actividades encomendadas.

**Herramienta para la Evaluación:** Al examen, evaluación, prueba o grupo de reactivos, preguntas, tareas, ejercicios, casos y dilemas, entre otros, incluyendo las reglas de aplicación y de procesamiento e interpretación de sus resultados, diseñados para valorar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de un candidato, de manera presencial o a distancia.

**LSPC:** a La ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

**LINEA:** Lineamientos para la operación del Subsistema de Ingreso.

**Página trabajaen:** Sistema informático diseñado como ventanilla única para la administración y control de la información y datos de los procesos de reclutamiento y selección, incluidos entre otros, los correspondientes a la recepción y procesamiento de solicitudes de registro a los concursos de ingreso al Sistema; mensajes y/o comunicaciones a los aspirantes, candidatos y/o finalistas; difusión de resultados de cada etapa, e integración de la reserva de aspirantes por dependencia, cuyo acceso está disponible en las direcciones electrónicas en Internet: [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) o [www.rhnet.gob.mx](http://www.rhnet.gob.mx).

**Puntaje Mínimo de Aptitud:** Al resultado obtenido que resulta aceptable para ser considerado finalista y apto para ocupar el puesto sujeto a concurso al que hacen referencia los artículos 32 de la Ley y 40 fracción II de su Reglamento;

**Reglas de Valoración:** A los criterios establecidos por el Comité de Profesionalización para determinar los resultados de las etapas del procedimiento de selección a que hacen referencia los artículos 29 y 30 de la Ley y 34 del Reglamento, así como los específicos que, en su caso, determine el Comité de Selección;

**RLSPC:** Al Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera vigente

**Sistema de Puntuación General:** Método establecido por el Comité de Profesionalización a que se refieren los artículos 30 de la Ley y 34 del Reglamento, para otorgar puntos a cada uno de los elementos que conforman las etapas del proceso de selección, y

**Temario de Estudio:** Al documento en el que se especifican los temas o materia a evaluar, subtemas, fuentes bibliográficas de referencia y páginas web de consulta que los candidatos deberán estudiar y preparar para presentarse a la aplicación del Examen de Conocimientos Técnicos.

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

#### Ámbito de Aplicación

3. El presente Manual es de observancia obligatoria para cubrir los puestos vacantes sujetos al Servicio Profesional de Carrera, que se generen en las unidades administrativas de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal de los siguientes grupos ocupacionales:
  - Director de Área
  - Subdirector de Área
  - Jefe de Departamento
  - Enlace (PQ1, PQ2, y PQ3)

Así mismo los niveles de adjunto, homólogos o equivalente, cualquiera que sea su denominación.  
LSPC Art: 5

#### Sujetos de Aplicación.

4. Los puestos vacantes o de nueva creación sujetos al Servicio Profesional de Carrera, de los rangos arriba mencionados o su equivalente, deberán ser ocupados mediante los procedimientos de reclutamiento y selección de acuerdo al presente Manual excepto los que la Ley establece en sus artículos 6, 7 y 8. LSPC Arts. 4, 6, 7, 8.

#### Disposiciones Generales.

5. El subsistema de ingreso tiene como objetivo regular los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Servicio Profesional de Carrera sustentados en la igualdad de oportunidades, acceso por méritos con imparcialidad y a través evaluaciones objetivas y transparentes. LSPC Art.13.
6. El responsable de la autorización del presente Manual será el Comité Técnico de Profesionalización de la Consejería Jurídica. RLSPC Art. 15, Fracción I.
7. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización será la responsable directa de la coordinación y operación eficiente del Subsistema de Ingreso en la Dependencia debiendo establecer los controles necesarios para mantener actualizada la información estadística relacionada con los concursos, sesiones de Comité realizadas y demás indicadores para emitir los informes de avances y resultados que se reportaran a la Respectiva dependencia globalizadora y autoridades correspondientes.
8. Los procesos de reclutamiento y selección deberán documentarse en expedientes que contengan las evidencias de su desarrollo así como cualquier otra documentación que se genere, los cuales serán resguardados por el Secretario Técnico, asegurándose de que contenga la información necesaria para la posterior certificación del concurso de acuerdo a las normatividad establecida.  
LINEA. # 11
9. La documentación de los concursos podrá considerarse como reservada en términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y su Reglamento.

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

#### LINEA. # 11

10. Los datos personales que se registren durante los procesos de reclutamiento y de selección, incluyendo la interpretación de los resultados obtenidos al aplicar las herramientas de evaluación, serán considerados confidenciales aun después de concluidos dichos procesos, de conformidad con las disposiciones correspondientes.

#### LINEA. # 11

#### De la Operación y Funcionamiento del Comité

11. El Comité Técnico de Selección es el cuerpo colegiado encargado de conducir los procesos de reclutamiento y selección para el ingreso a puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera en la Consejería Jurídica.  
RLSPC Art. 17

12. El Comité se integrará de la siguiente manera:

- Superior Jerárquico del puesto vacante en calidad de Presidente
- Un Representante de la respectiva dependencia globalizadora que será el Titular del Área para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública
- Director de Desarrollo Humano y Organización quien fungirá como Secretario Técnico.

El Director de Desarrollo Humano y Organización y el Representante de la Respectiva dependencia globalizadora podrán designar a un suplente para cada proceso de selección quienes deberán ser del nivel de puesto inmediato inferior al de los propietarios, pero superior al de la plaza vacante y no podrán hacerse representar en más de dos ocasiones consecutivas.

RLSPC Art. 17

13. El Comité sesionará cuando se requiera validar los procesos de reclutamiento y selección por la existencia de un puesto vacante o de nueva creación y sus decisiones se tomarán por mayoría de votos.

RLSPC Arts. 17 y 18

14. El Secretario Técnico del Comité Técnico de Selección convocará a sesión cuando, con motivo de la existencia de una vacante o la creación de una nueva, se determine que se deben iniciar los procedimientos de reclutamiento y selección.

RLSPC Art: 18

15. El Comité tendrá las siguientes funciones, de manera enunciativa y no limitativa:

RLSPC Art. 18

- Elaborar y emitir las convocatorias de los cargos a concurso
- Aplicar exámenes y demás procedimientos de selección, así como valorar y determinar las personas que hayan resultado vencedoras en los concursos;
- Instruir la integración del expediente del concurso de que se trate;
- Resolver dentro del plazo de noventa días naturales posteriores a la publicación de la convocatoria en el Diario Oficial de la Federación, los procedimientos de selección en

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

que intervenga, y

- En caso de que alguno de los integrantes detecte irregularidades en los procesos comunicarlo al resto de los integrantes a fin de que se subsanen o se suspendan los procesos.
- Las demás que señalen las disposiciones aplicables al Sistema.

LSPC Art. 75 y RLSPC Art. 18

16. Cuando la vacante corresponda a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización, incluido el puesto de su titular, el Comité Técnico de Selección se integrará con un servidor público de distinta unidad administrativa a la mencionada, designado para tal efecto por el Titular de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

RLSPC Art: 17

Para los puestos vacantes del Órgano Interno de Control, la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, designará al representante que integrará el Comité Técnico de Selección.

RLSPC Art: 17

17. Cuando se advierta un posible conflicto de intereses, por parte del Presidente o Secretario Técnico del Comité, deberá excusarse de intervenir en el desarrollo del concurso y el Comité Técnico de Profesionalización será quien designe al servidor público que desempeñará el cargo, según corresponda.

LINEA # 4.C

18. Cuando se encuentre vacante el puesto del superior jerárquico inmediato, el Comité de Selección se integrará con el servidor público que ocupe el siguiente puesto superior en la línea de mando, de acuerdo a la estructura registrada ante la Respectiva dependencia globalizadora.

LINEA # 4.D

19. Al término de cada sesión, deberá existir un acta de la sesión correspondiente debidamente firmada que contenga acuerdos y decisiones a los que llegó el Comité Técnico de Selección sobre el desarrollo del concurso, la cual será incorporada al respectivo expediente del concurso y resguardada por el Secretario Técnico del Comité.

LINEA # 4 y 10

#### De la ocupación de las plazas.

20. Los puestos vacantes deberán encontrarse autorizados en las estructuras orgánicas así como haber sido registrados en el Catálogo de Puestos establecido.

RLSPC Art. 29

21. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización registrará, en un plazo máximo de 15 días naturales, las vacantes en la Plantilla de Personal y validará su existencia en la estructura orgánica autorizada confirmando con la unidad administrativa correspondiente la necesidad de cubrir esta vacante.



## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

Una vez realizado lo anterior, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización informará al Comité Técnico de Profesionalización sobre la vacante a fin de que se determine dentro de un plazo máximo de 45 días naturales, la fecha en que se publicará la respectiva convocatoria.

22. Una vez validado el puesto vacante, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización verificará la existencia de la Descripción, Valuación y Perfil de Puesto en el Sistema correspondiente y confirmará con la unidad administrativa la vigencia de este. En caso de que la unidad administrativa, decida aplicar algún cambio al mismo, la Descripción y Perfil de Puesto deberá someterse a validación y aprobación del Comité Técnico de Profesionalización para posteriormente registrarlo en el Catálogo de Puestos.  
RLSPC Art. 22

#### De la ocupación temporal de puestos vacantes.

23. Un puesto vacante podrá ocuparse en forma temporal bajo los términos del Art. 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera con una vigencia máxima de 10 meses contados a partir de la fecha de ingreso a la Consejería Jurídica, ocupación que deberá ser autorizada por el Director General de Administración y de Finanzas..  
RLSPC Art. 92
24. La unidad administrativa deberá integrar y enviar a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización la propuesta del candidato a ocupar temporalmente la vacante con la siguiente documentación, a fin de gestionar la ocupación temporal de un puesto vacante en términos del Art. 34:
- Requisición de ocupación de vacante
  - Formato A34-V.3- Informe de Nombramiento Autorizado en Términos del Artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal
  - Justificación técnica en donde se expongan los motivos y causas para ocupar el puesto vacante a través de este esquema.

(Anexo 1)

Con esta documentación, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización integrará el expediente para autorización del Director General de Administración y de Finanzas y registro en el Sistema Rhnet, en el módulo correspondiente. Estos serán adicionales a los requeridos para gestionar el movimiento de alta a la Consejería Jurídica.  
Oficio- Circular No. SSFP/413/15Bis/2008

25. Cuando el Director General de Administración y de Finanzas autorice la ocupación de un puesto vacante por Art. 34 con un servidor público de carrera titular de nivel jerárquico inferior, el puesto de este último podrá ser ocupado temporalmente con otro servidor público de carrera titular.  
RLSPC Art. 52 Y LINEA. # 8
26. Los puestos ocupados en término del Art. 34 se convocarán dentro de los cuarenta y cinco días hábiles siguientes a la fecha de la autorización del nombramiento y con base en la descripción, perfil y valuación del puesto registrado con anterioridad en el Catálogo de Puestos. El nombramiento temporal quedará sin efectos de declararse un ganador en el concurso respectivo

ANEXO 6.2

CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

RLSPC Art: 92

De las Reglas de Valoración y Sistema de Puntaje General.

27. De acuerdo a las características y particularidades de la Consejería Jurídica y las disposiciones normativas en la materia, el Comité de Profesionalización estableció en su Primera Sesión/2009 las Reglas de Valoración y Sistema de Puntaje General a aplicar en los concursos de puestos vacantes, las cuales se registraron en el Sistema Rhnet, mismas que son las siguientes:

Regla 1 y 2: Cantidad mínima y máxima de exámenes de conocimientos y de evaluaciones de habilidades;					
Concepto		Mínimo	Máximo		
Cantidad de Exámenes de Conocimientos será de		1	3		
Cantidad de Evaluaciones de Habilidades será de:		1	3		
Regla 3: Calificación mínima aprobatoria para los Exámenes de Conocimientos					
Rango					
	Enlace	Jefe de Departamento	Subdirección De Área	Dirección de Área	Director General y Director General Adjunto
Calificación	70				
Regla # 4: Si las evaluaciones de habilidades serán motivo de descarte					
Las Evaluaciones de Habilidades <b>no</b> serán motivo de descarte					
Regla # 5: El número de especialistas que podrán auxiliar al Comité de Selección, desarrollando la etapa de entrevistas.					
Número de especialistas que podrá auxiliar al CTS en la etapa de Entrevista será de		2			
Regla # 6: El Número de Candidatos a Entrevistar, el cual será al menos de tres si el universo de candidatos lo permite.					
Candidatos a Entrevistar en la primera etapa.		5			
Regla # 7: El número de candidatos que se continuarán entrevistando, que será como mínimo de tres, en caso de no contar al menos con un finalista de entre los candidatos ya entrevistados, conforme a lo previsto en el artículo 36 del Reglamento.					
Candidatos a seguir Entrevistando en una segunda etapa,		3			
Regla # 8 : El Puntaje Mínimo de Aptitud (Calificación definitiva), el cual deberá ser igual o superior a 60, en una escala de 0 a 100 puntos, sin decimales					
Puntaje Mínimo de Aptitud será de:		70			
Regla # 9: Los aspectos que, en su caso, deberán observar los Comités de Selección al determinar Reglas Específicas de Valoración.					
Los Comités Técnicos de Selección no podrán determinar Méritos Particulares					
Regla # 10: Los criterios que el CTS observará en la Etapa de Entrevistas.					
Método CERP: Contexto, situación o tarea, Estrategia o acción, Resultado y Participación					
Método POSR: Predicción de Comportamientos, Objetividad de la evidencia, Suficiencia de la evidencia obtenida, Relevancia de la evidencia.					
El Comité de Selección observará los Criterios de Evaluación en las Entrevistas del método: :		CER			
Reglas de valoración vigentes a partir de:		23 de abril del 2009			

ANEXO 6.2

CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

Sistema de Puntuación general a utilizar en las Modalidades de Convocatoria: Dirigida a Todo Interesado y a Servidores Públicos en General

ETAPAS	PUESTOS					
	ENLACE	JEFE DE DEPARTAMENTO	SUBDIRECTOR DE ÁREA	DIRECTOR DE ÁREA	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO Y DIRECTOR GENERAL	
Subetapa: Examen De Conocimientos	30	30	30	30	30	DESCARTE
Subetapa Evaluación De Habilidades	10	10	10	10	10	REFERENCIAL
Subetapa Evaluación De Experiencia	10	20	20	20	20	REFERENCIAL
Subetapa Valoración Del Mérito	20	10	10	10	10	REFERENCIAL
Entrevista	30	30	30	30	30	LOS APROBADOS SE INTEGRARÁN A LA RESERVA DE FINALISTAS
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	
<b>Vigente a partir de:</b>			23 de abril del 2009			

LINEA. # 28 a 32 ACTA CTP 1ra sesión 2009:

28. Las Reglas de Valoración y Sistema de Puntuación General serán publicados en la Página Trabaja en el portal institucional a fin de cumplir con los principios de transparencia y equidad establecidos en la Ley del Servicio Profesional de Carrera.  
LINEA # 32

**De la aprobación de la Convocatoria Pública y Abierta de Puestos Vacantes.**

29. Una vez que el Comité Técnico de Profesionalización aprobó la Descripción y Perfil de puesto de la plaza vacante, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización integrará la propuesta de convocatoria para la validación y autorización del Comité de Selección.
30. La propuesta de convocatoria deberá contener los datos específicos del puesto, modalidad de la convocatoria, datos de identificación del puesto, funciones, requisitos de ocupación, documentación a presentar por los candidatos para acreditar el cumplimiento de los requisitos, reglas de valoración y sistema de puntuación general, exámenes de conocimientos y habilidades, temarios de estudio con su respectiva bibliografía, etapas del proceso de selección y calendarización así como los supuestos en que se podrá modificar la fecha programada, lugares para desahogar cada etapa y subetapa, fecha del fallo del concurso y de notificación a los finalistas, medios de comunicación con los candidatos, procedimiento y dirección para la presentación de

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

inconformidades así como atención de casos no previstos, la forma y plazos en que los resolverá el Comité Técnico de Selección.

LINEA. # 36

Adicionalmente a la integración de la propuesta de convocatoria, el Jefe Inmediato del puesto vacante deberá elaborar la siguiente documentación:

- Temario de Estudio
- Examen de conocimientos técnicos de opción múltiple con mínimo de 30 reactivos con y sin respuestas

Estos documentos deberá enviarse a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización en un plazo no mayor a 15 días naturales a partir de la fecha en que se le indique que el Comité Técnico de Profesionalización determino someter a concurso el puesto vacante.

31. Los documentos arriba mencionados deberán ser congruentes con los conocimientos técnicos establecidos en el perfil de puesto correspondiente y elaborarse de acuerdo a la Guía para la elaboración de Temario de Estudio y Exámenes de Conocimientos Técnicos diseñada para tal efecto y aprobada por el Comité Técnico de Profesionalización. (Anexo 2)
32. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización integrará el expediente para el concurso del puesto vacante con la propuesta de convocatoria pública y abierta, temario de estudio, examen de conocimientos técnicos con y sin respuestas a fin de someterlo a aprobación del Comité Técnico de Selección.
33. Una vez integrado el expediente del concurso del puesto vacante y de acuerdo a la agenda de los integrantes del Comité Técnico de Selección, el Director de Desarrollo Humano y Organización, en su calidad de Secretario Técnico, convocará a la sesión de aprobación de la Convocatoria pública y abierta del puesto vacante.  
RLSPC Art. 18
34. Durante la sesión de aprobación, el Comité Técnico de Selección determinará la modalidad de convocatoria que se sujetará el concurso, de acuerdo a lo siguiente:
  - I. Dirigidas a servidores públicos en general;
  - II. Dirigidas a todo interesado que desee ingresar al Sistema, o
  - III. Dirigidas a todo interesado que integre la reserva de aspirantes de la rama de cargo o puesto que corresponda a la vacante y en el caso de que en la reserva de aspirantes de la dependencia existan de personas que podrían ocupar un puesto vacante y que cumplan con los supuestos estipulados en el artículo 32, fracción III del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

RLSPC Art: 32



## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

36. Al término de la sesión de aprobación de la convocatoria pública y abierta, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización procederá a realizar las gestiones necesarias para su publicación en los medios establecidos en la Ley del Servicio Profesional de Carrera y de esta forma, iniciar los procesos para el concurso de la vacante, el cual deberá ser concluido en máximo 90 días naturales. LINEA Art: 35 y RLSPC Art: 18
37. Las bases, condiciones y requisitos establecidos en las convocatorias no podrán modificarse una vez publicadas en los medios establecidos o durante el desarrollo del concurso. LINEA Art. 34

#### Del proceso de reclutamiento.

38. El proceso de reclutamiento permite atraer un número suficiente de aspirantes interesados en integrarse al Servicio Profesional de Carrera con perfiles compatibles a los requerimientos del puesto vacante. LSPC. Art. 22
39. Las convocatorias de los puestos a concursar deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación por una sola ocasión y no podrán cambiarse o alterarse las condiciones establecidas en las bases de la misma siendo la Dirección de Desarrollo Humano y Organización la responsable de gestionar su publicación en el medio antes mencionado. LINEA # 35

Asimismo, los puestos vacantes deberán difundirse en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) y en el portal institucional de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal en la sección indicada para tal efecto, la cual deberá contener la información sobre el perfil de puesto, desarrollo del concurso, calendarización de etapas y bases características de la vacante. LINEA # 35

De igual forma, se deberá publicar en el portal institucional el Temario de Estudio específico del puesto vacante a fin de que los candidatos se preparen para la presentación del Examen de Conocimientos Técnicos..

40. Las convocatorias se difundirán en los siguientes medios:
- Página web [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) por lo menos durante 10 días hábiles
  - Portal institucional [www.cjef.gob.mx](http://www.cjef.gob.mx) en donde permanecerán durante el ejercicio fiscal vigente.
- LINEA # 45
41. Independientemente de la publicación de la convocatoria de puestos vacantes en los medios establecidos, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización podrá establecer contacto con fuentes de reclutamiento externas con el propósito de incrementar la difusión de las convocatorias y atraer un mayor número de aspirantes para que participen en los concursos de las vacantes de su interés. LINEA # 20
42. Para los casos de los puestos de nivel de enlace, el Comité Técnico de Profesionalización podrá

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

determinar que puestos vacantes se convocarán a través de las Convocatorias Anuales que emita la respectiva dependencia globalizadora y de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal efecto.

RLSPC Art. 30

43. El registro de aspirantes se llevará a cabo en la página web [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx), durante los 10 días hábiles contados a partir de la fecha de publicación de la respectiva convocatoria.

LINEA # 45

44. El aspirante registrará en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) su información personal, profesional y laboral para estar en posibilidad de inscribirse, dentro del periodo fijado, en el concurso de su interés. Al aceptar las condiciones de mismo, la página le asignará un folio, el cual servirá como identificación durante el desarrollo de los procesos y asegurar su anonimato.

LINEA # 21

45. Concluido el plazo de registro, se publicará, a través de la Página Trabajaen, un listado del total de candidatos registrados en el concurso, identificándolos con el folio de participación correspondiente.

LINEA # 46

46. La Consejería Jurídica en el ámbito de su competencia será la responsable de hacer cumplir las disposiciones en materia de no discriminación hacia aspirantes por cuestiones de creencias políticas, religiosas, estado civil, origen étnico o condición social.

LSPC. Art. 21

#### Del Proceso de Selección.

47. El proceso de selección de personal permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencia de los aspirantes a ingresar al Servicio Profesional de Carrera. Su propósito es el garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del puesto y ser los más aptos para desempeñarlo.

LSPC 29

48. Todos los aspirantes interesados en ingresar al Servicio Profesional de Carrera de la dependencia, deberán someterse a las evaluaciones y entrevistas establecidas en este proceso.

49. El proceso de selección se integrará por las siguientes etapas:

I. **Revisión curricular** realizada a través de la Página web [www.trabajen.gob.mx](http://www.trabajen.gob.mx) y permitirá determinar que candidatos cumplen de manera satisfactoria con el perfil del puesto, a partir de la evaluación del currículum vitae presentado, en cuanto a requisitos académicos y laborales a fin de que continúen en las siguientes etapas del concurso.

II. **Examen de conocimientos y Evaluación de habilidades** permitirá verificar que los candidatos cuenten con la capacidad técnica, conocimientos específicos y grado de especialización necesarios para desempeñar el puesto así como el nivel de dominio de las habilidades y capacidades establecidas en el perfil de puesto

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

- III. **Verificación de documentos** se llevará a cabo para que los candidatos entreguen los documentos que comprueban el cumplimiento de los requisitos del perfil de puesto y estar en posibilidad de continuar en el respectivo concurso.
- IV. **Evaluación de la experiencia y Valoración del mérito** de los candidatos permitirá profundizar en las cualidades y trayectoria de los aspirantes afines al puesto vacante así como las aportaciones destacadas, certificaciones y estudios adicionales compatibles al puesto realizados por el candidato.
- V. **Entrevista del Comité de Selección** en la que se considerará el nivel de dominio de las capacidades y conocimientos, aptitud y actitud hacia el servicio público aplicándose a los candidatos con mayores puntuaciones obtenidas en las etapas antes mencionadas..
- VI. **Decisión del Comité de Selección** en la que se analizarán los resultados obtenidos por los candidatos entrevistados y seleccionará al candidato que ocupará la vacante, autorizando su ingreso al Servicio Profesional de Carrera de la dependencia.

RLSPC Art. 34

- 50. Al término de cada etapa la Dirección de Desarrollo Humano y Organización difundirá en la página Trabajaen y el portal institucional, los resultados obtenidos por los participantes, distinguiendo a quienes continúan en la siguiente etapa.

RLSPC Art. 35

- 51. Para cada etapa del concurso, la comunicación con los candidatos sobre el desarrollo del concurso de puestos vacantes será a través de mensajes enviados a su cuenta personal de la página Trabajaen con dos días hábiles de anticipación.

LINEA # 42

Será responsabilidad de los candidatos revisar continuamente sus mensajes en la página trabajen, a partir del momento en que se inscriban en el concurso a fin de que tengan conocimiento sobre fechas, lugares, horarios y direcciones en que deberán presentarse a las diferentes etapas así como los avisos sobre el desarrollo del concurso toda vez que no se programarán sesiones extraordinarias por causas no imputables a la Consejería Jurídica.

#### **Etapa I. Revisión curricular.**

- 52. El Sistema Trabajaen aplicará la revisión curricular en forma automática, una vez que el candidato se inscriba al concurso del puesto vacante de su interés asignando un folio de participación en este o, en caso de no cumplir con los requisitos previos, un folio de rechazo descartándolo del concurso.

LINEA. # 47

- 53. En los casos de que un candidato sea descartado por el Sistema Trabajaen en la etapa de revisión curricular, podrá solicitar a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización su reactivación de folio, siempre y cuando el descarte del folio sea originado por causas no imputables al aspirante, por errores en la captura de información u omisiones del operador de ingreso, fallas en la conexión con el sistema.

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

Oficio Circular No. SSFP/413/07/2008

Esta solicitud deberá entregarse dentro de los 3 días hábiles siguientes al cierre de la etapa de publicación y registro de aspirantes, en la dirección que se mencione en la respectiva Convocatoria con la siguiente documentación:

- Escrito en donde se mencionen las causas por las que el Sistema Trabajaen descartó su participación en el concurso.
- Justificación de por qué se considera que se deba reactivar su folio.
- Pantallas impresas del portal [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) donde se observe su folio de rechazo.
- Curriculum vitae registrado en la página Trabajaen.gob.mx
- Curriculum vitae ampliado
- Original y copia de los documentos comprobatorios de su experiencia laboral y escolaridad.
- Indicar la dirección física y electrónica donde pueda recibir la respuesta a su petición, la cuál será evaluada y resuelta por el Comité Técnico de Selección respectivo.

Una vez pasado el periodo establecido o en caso de que falte algún documento, no serán recibidas las peticiones de reactivación

54. La reactivación de folios no será procedente cuando las causas de descarte sean por lo siguiente:

1. La renuncia a concursos por parte del aspirante;
2. La renuncia a calificaciones de evaluaciones de capacidades;
3. La duplicidad de registros y la baja en sistema imputables al aspirante.

Oficio Circular No. SSFP/ICC/285/2007

55. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización analizará previamente la solicitud, dentro de los 5 días hábiles siguientes a su recepción, para determinar su procedencia y someterla a aprobación del Comité Técnico de Selección, quien será el responsable de determinar la aceptación del candidato en el concurso.

Oficio Circular No. SSFP/ICC/285/2007

56. Una vez que el Comité Técnico de Selección autorice la reactivación del folio, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización realizará las gestiones necesarias para la reactivación del folio, en un periodo no mayor a 7 días hábiles, lo cual será notificado tanto al interesado como a los candidatos del respectivo concurso e integrará un expediente con la documentación que soporte las acciones realizadas para ello.

#### **Etapa II. Examen de conocimientos y Evaluación de habilidades**

57. Los conocimientos, habilidades y capacidades que se evaluarán en esta etapa deberán ser las contempladas en el perfil de puesto validado y autorizado previamente por el Comité Técnico de Profesionalización.



## ANEXO 6.2

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

58. De acuerdo al programa de etapas y fechas aprobado por el Comité Técnico de Selección, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización será la responsable de aplicar las herramientas e instrumentos para evaluar los conocimientos, habilidades y capacidades en las instalaciones que se determinen para tal efecto.  
RLSPC Art. 34
59. Dependiendo del espacio físico y candidatos aceptados para esta etapa, la aplicación de exámenes y evaluaciones podrá llevarse a cabo en uno o varios días y/o grupos, sin embargo, en ningún caso se realizará para un solo candidato.  
LINEA # 53
60. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización asegurará que la aplicación de exámenes y evaluaciones de habilidades se lleve a cabo en un lugar confortable y en condiciones de uso aceptables a fin de facilitar un adecuado desempeño de los candidatos en esta.  
LINEA # 53
61. El Examen de Conocimientos que se utilizará será el diseñado por el Jefe Inmediato del puesto vacante y aprobado previamente por el Comité Técnico de Selección debiendo contener los elementos establecidos en las disposiciones normativas sobre la materia.
62. El número de exámenes de conocimientos a aplicar en el concurso será de máximo de 3 y el candidato deberá obtener como mínimo una puntuación de 70 sobre una escala de 100 para estar en posibilidad de continuar en el concurso.  
LINEA # 29
63. En casos de que algún candidato solicite revisión del examen de conocimientos, podrá solicitarlo a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización, a través de los medios establecidos para ello durante los tres días posteriores a la publicación de los resultados del Examen de conocimientos. Esta revisión versará únicamente respecto a la correcta aplicación de las herramientas de evaluación, métodos o procedimientos utilizados, sin que implique la entrega de los reactivos ni las opciones de respuesta. En ningún caso procederá la revisión respecto del contenido o los criterios de evaluación.  
LINEA #52
64. Las herramientas para la evaluación de habilidades y capacidades que se aplicarán serán determinadas previamente por el Comité Técnico de Profesionalización, quien podrá elegir entre herramientas de proveedores externos o las proporcionadas por la respectiva dependencia globalizadora.
65. Los resultados obtenidos en las evaluaciones de habilidades y capacidades no serán motivo de descarte y solo se considerarán en el Sistema de Puntuación General para integrar el orden de prelación al concluir la etapa. Asimismo se utilizarán como elemento de referencia para la toma de decisión del Comité.  
RLSPC Art. 48
66. La vigencia de los resultados de exámenes y evaluaciones aplicará de acuerdo a lo siguiente:
- Los resultados aprobatorios tendrán una vigencia de un año e iniciará a partir de la fecha en que se publiquen en la página Trabajaen. Estos serán considerados cuando

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

correspondan a las mismas habilidades y/o capacidades a evaluar.

LÍNEA # 57

- En el caso de los exámenes de conocimientos, los resultados aprobatorios solamente se considerarán cuando el temario sea el mismo que se haya publicado del concurso anterior en que se participó y a solicitud por escrito del aspirante a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización.  
Oficio Circular No. SFP/USPRH/408/007/2005

67. Con el propósito de garantizar la confidencialidad de las herramientas e instrumentos de evaluación, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización será la encargada del resguardo de estas siendo el personal adscrito a la misma, el único autorizado para su manejo.

LÍNEA # 49

#### Etapa III. Verificación de documentos

68. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización será la responsable de verificar que el aspirante presente original y copia de la documentación con la que acredite el cumplimiento de los requisitos establecidos en el perfil:

RLSPC Art. 36 LÍNEA # 15

- Acta de nacimiento
- En caso de ser extranjero, Formato FM3
- Identificación oficial vigente con fotografía y firma (Credencial del IFE, pasaporte o cédula profesional).
- Documento que acredite el nivel académico requerido para el puesto por el que concursa:
- Si la plaza requiere un nivel de bachillerato, secundaria o carrera técnica se requiere presentar el certificado oficial donde se acredite dicho nivel, expedido por la institución donde lo cursó.
- En el caso de que el perfil requiera el nivel académico de terminado o pasante, será válido el historial académico con el 100% de créditos cubiertos, carta de pasante expedido y con sello de la Institución Educativa en la que cursaron los estudios.
- En los casos de que el perfil requiera de nivel titulado, deberá presentarse la cédula profesional, título profesional o carta/acta de aprobación del examen profesional expedida y con sello de la Institución Educativa en donde se cursaron los estudios.
- En caso de no contar con la licenciatura en el área de estudio establecida en el perfil de puesto, se aceptarán los títulos o grados de Maestría o Doctorado, siempre y cuando corresponda a las áreas de estudio y carreras especificadas en los requisitos de escolaridad de la convocatoria requeridas en el perfil del puesto. La acreditación del grado se realizará a través de la cédula profesional, título profesional o carta y/o acta de aprobación de examen profesional expedida por la Institución Educativa.
- En el caso de contar con estudios en el extranjero, deberán presentar invariablemente la constancia de validez o reconocimiento oficial expedido por la SEP.
- Cartilla Militar con Liberación (en el caso de hombres hasta los 45 años).
- Escrito bajo protesta de decir verdad de no haber sido sentenciado por delito doloso, no estar inhabilitado para el servicio público, no pertenecer al estado eclesiástico o

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

ser ministro de culto y de que la documentación presentada es auténtica; (será proporcionado por la Dependencia al momento de su revisión documental).

- Escrito bajo protesta de decir verdad de no haber sido beneficiado por algún Programa de Retiro Voluntario u análogo. En el caso de aquellas personas que se hayan apegado a un Programa de Retiro Voluntario en la Administración Pública Federal u análogo, su ingreso estará sujeto a lo dispuesto en la normatividad aplicable y deberá presentar en original y copia su contrato de finiquito. (El escrito será proporcionado por la Dependencia al momento de su revisión documental).
- Documento oficial que acredite la experiencia laboral en áreas y años solicitados en el perfil de puesto para el cual se concursa (Hojas de servicio, nombramientos, constancias y/o cartas de recomendación en hoja membretada de empleos anteriores y actual con domicilio y preferentemente con números telefónicos, constancias de percepciones, recibos de nómina del periodo especificado en el curriculum vitae registrado)
- Impresión de la carátula de la cuenta personal de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).
- Comprobante de folio asignado por el Portal [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) para el concurso.
- Impresiones de su curriculum de trabajaen, con el que se registraron a la plaza en la que participen.

La falta de cualquiera de estos documentos será motivo de descarte del concurso en forma inmediata, no obstante, se que haya acreditado las evaluaciones correspondientes.

69. Adicional a lo anterior, y con el propósito de que se aplique la etapa de Valoración de Experiencia y Mérito, el aspirante podrá presentar la siguiente documentación:
- Tratándose de servidores públicos de carrera deberán presentar copia de los resultados de las dos Evaluaciones de Desempeño Anual consecutivas e inmediatas a la fecha en que se registró en el concurso.
  - Reconocimientos obtenidos por logros, actividades destacadas etc.
  - Publicaciones en revistas, libros, artículos desarrollados
  - Constancias de participación en eventos de capacitación.
  - Constancias de acreditación de diplomados, especialidades o estudios de posgrado.
  - Constancia de certificación de capacidades, procesos emitidos por Instituciones u Organismos certificadores.
  - Comprobante de participación en proyectos de investigación, consultorías, asesorías, etc..

#### LINEA # 58

70. La Consejería Jurídica se reserva el derecho de solicitar en cualquier etapa del proceso, la documentación o referencias que acrediten los datos registrados en la evaluación curricular y el cumplimiento de los requisitos y de no acreditarse su existencia o autenticidad se descalificará al aspirante, lo cual será notificado.

#### Etapa IV. Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito.

71. Una vez entregada la documentación comprobatoria, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización evaluará la experiencia y el mérito del candidato conforme a las Escalas de Valoración establecidas en el Anexo 3.

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

LINEA # 58

72. Las puntuaciones obtenidas en cada subetapa serán consideradas en el Sistema de Puntuación General, las cuales serán únicamente referenciales y se utilizará para integrar el orden de prelación para la etapa de Entrevista de Comité.

LINEA # 58

#### Etapa V. Entrevista de Comité

RLSPC Art. 36

73. Concluida la etapa de Evaluación de Experiencia y Valoración del Mérito, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización, integrará y publicará en el portal [Trabajaen.gob.mx](http://Trabajaen.gob.mx) la relación de los candidatos que obtuvieron mayor puntuación en las evaluaciones y por orden de prelación.

LINEA # 62

74. Previo al desarrollo de la Etapa de Entrevista de Comité, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización aplicará, a los candidatos que serán entrevistados de acuerdo al orden de prelación, el examen "Aptitud para el Servicio Público: Cultura de la Legalidad" siendo el resultado que se obtenga únicamente referencial.

LSPC. Art. 21, Fracción III. Oficio Circular No. SSSFP/408/SPC/006/2009

75. Conforme a las Reglas de Valoración aprobadas por el Comité Técnico de Profesionalización, se entrevistará, en una primera etapa, a los 5 candidatos con mayor puntuación en la orden de prelación. En caso de que de no contar con un finalista de entre el primer grupo de entrevistados, se continuará entrevistando a los siguientes 3 candidatos de la orden de prelación.

LINEA # 29

76. El Comité podrá auxiliarse en la etapa de entrevista por dos Especialistas para el desarrollo de las mismas ya sea externos o personal adscrito a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización.

LINEA # 29

77. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización integrará el expediente de cada candidato que se someterá a entrevista en el cual incluirá el curriculum vitae, documentación entregada por los candidatos y resultados de las evaluaciones aplicadas a fin de que los entrevistadores cuenten con mayor información para el desarrollo de esta etapa.

78. Las entrevistas se llevarán a cabo conforme al programa y al lugar acordado con el Comité Técnico de Selección, información que se notificará a los candidatos través de la página [Trabajaen](http://Trabajaen), por lo menos, con dos días de anticipación.

LINEA # 63

79. En apego a las Reglas de Valoración General establecidas por el Comité Técnico de Profesionalización, la entrevista se llevará a cabo con el método y criterios de evaluación del Modelo CERP: Contexto, situación o tarea, Estrategia o acción, Resultado y Participación.

LINEA # 29 y 65

80. Las entrevistas se realizarán de acuerdo a la Guía Metodológica para la Entrevista Comité y los integrantes del Comité deberán requisitar en forma individual, al final de cada una, el formato "Reporte de Entrevista de Comité" con las observaciones y comentarios sobre el entrevistado debiendo ser firmado por el entrevistador (Anexo 4). El secretario Técnico, previo a la siguiente entrevista, recabará los formatos y los integrará al expediente del candidato en cuestión.



## ANEXO 6.2

CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

LINEA # 66 y 67

81. Cada entrevistador calificará cada uno de los criterios de evaluación con una puntuación de una escala de 0 a 100 sin decimales. Una vez concluidas las entrevistas a los candidatos, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización, registrará en la página [trabajaen.gob.mx](http://trabajaen.gob.mx) las calificaciones obtenidas por los candidatos en esta etapa a fin de que está calcule y obtenga la puntuación final.

LINEA # 68

82. El resultado final obtenido en la entrevista será referencia, por lo que no implicará descarte de los candidatos en el concurso.

LINEA # 64

### Etapa VI. Decisión Final

83. Una vez aplicadas las etapas anteriores, la página [trabajaen.gob.mx](http://trabajaen.gob.mx) calculará, de acuerdo al Sistema de Puntuación General, el Puntaje Mínimo de Aptitud de los candidatos entrevistados, el cual deberá ser igual o mayor a 70 a fin de que los candidatos sean considerados como finalistas.

LINEA # 29 y 69

84. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización obtendrá el Puntaje Mínimo de Aptitud que arroja la página [Trabajaen](http://trabajaen.gob.mx) de cada candidato entrevistado a fin de integrar y publicar en los medios establecidos el orden de prelación final.

LINEA # 69

85. El Comité Técnico de Selección sesionará para emitir su decisión sobre la ocupación del puesto vacante declarando:

- Ganador al finalista que obtenga la mayor calificación en el Puntaje Mínimo de Aptitud.
- Al finalista que obtenga el segundo lugar en el Puntaje Mínimo de Aptitud quien podrá ocupar el puesto vacante en caso de que el ganador desista de ocupar en puesto vacante o no se presente a tomar posesión del cargo en la fecha establecida. En caso de que suceda lo anterior, el candidato deberá comunicarlo oficialmente a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización, por lo menos, un día antes de la fecha de ingreso establecida.

LINEA # 70

86. Un concurso sólo podrá declararse desierto por las siguientes causas: RLSPC 40
- I. Porque ningún candidato se presente al concurso;
  - II. Porque ninguno de los candidatos obtenga el puntaje mínimo de calificación para ser considerado finalista, o
  - III. Porque sólo un finalista pase a la etapa de determinación y en ésta sea vetado o bien, no obtenga la mayoría de los votos de los integrantes del Comité Técnico de Selección.

Si el concurso se declara desierto, el puesto vacante no podrá ser ocupado mediante el procedimiento establecido en el artículo 34 de la Ley.

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

87. El Presidente del Comité podrá, por una sola vez y bajo su estricta responsabilidad, vetar durante la deliberación al finalista seleccionado por los demás integrantes, razonando debidamente su determinación en el acta correspondiente. En este caso, el Comité seleccionará a la persona que ocupará el puesto de entre los finalistas restantes.  
RLSPC 37 y 38

88. En caso, de existir empate, se aplicarán los siguientes criterios: LINEA # 71

- a) Si es entre un candidato interno y un externo, tendrá preferencia el interno.
- b) Si es entre internos, se elegirá de acuerdo a los siguientes criterios:
  1. Al que sea servidor público de carrera y su puesto se encuentre en proceso de desaparición con motivo de una reestructuración.
  2. Al que cuente con nombramiento de servidor público de carrera titular
  3. Al que tenga una discapacidad
  4. Al que tenga mayor puntuación en la valoración del mérito
  5. Al que tenga mayor puntuación en la evaluación de la experiencia
  6. Al que tenga mayor grado académico
- c) Si es entre candidatos externos, se elegirá de acuerdo a los siguientes criterios:
  1. Al que sea servidor público de carrera y su puesto se encuentre en proceso de desaparición con motivo de una reestructuración.
  2. Al que cuente con nombramiento de servidor público de carrera titular
  3. Al que tenga una discapacidad
  4. Al que tenga mayor puntuación en la evaluación de la experiencia
  5. Al que tenga mayor puntuación en la valoración del mérito
  6. Al que tenga mayor grado académico

89. La decisión sobre la ocupación del puesto vacante deberá constar en el acta de la sesión correspondiente y deberá especificarse lo siguiente:

- Los datos del finalista seleccionado y del puesto a ocupar así como la fecha de ingreso
- Los datos del candidato elegidos en segundo lugar
- Los finalistas del concurso que se integrarán a la reserva de aspirantes de la dependencia,
- Los resultados obtenidos por éstos en cada una de las etapas
- Las conclusiones de la propia determinación y, en su caso, el veto fundado y razonado por el Presidente.

RLSPC Art. 39 LINEA # 73

90. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización publicará en los medios establecidos el nombre del ganador del concurso y su folio, así como el Puntaje de Aptitud obtenido tanto por este como de los demás finalistas. Asimismo, incluirá a los finalistas a la reserva de los aspirantes de acuerdo con la determinación del Comité Técnico de Selección. LINEA # 74

#### De la emisión del nombramiento

91. El nombramiento será emitido por la Dirección de Desarrollo Humano y Organización dentro de los 30 días hábiles siguientes a la fecha de ingreso y de acuerdo a las características y procedimiento

## ANEXO 6.2

### CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

establecido para tal efecto, debiendo contener como información indispensable el nombre de la Dependencia, del servidor público, puesto y adscripción, así como el carácter del nombramiento.  
RLSPC Art. 41

92. La Dirección de Desarrollo Humano y Organización será la responsable de solicitar al candidato seleccionado la documentación requerida y anexar original del nombramiento para gestionar su ingreso al Servicio Profesional de Carrera de la Dependencia de acuerdo al procedimiento establecido para ello.

#### De la Reserva de Finalistas

93. La reserva de finalistas estará integrada por los candidatos finalistas que hayan obtenido el Puntaje Mínimo de Aptitud de 70 en el concurso de vacantes de la misma rama de cargo o puesto.  
LINEA # 29
94. Los candidatos de la reserva deberán estar identificados en la página Trabajaen de acuerdo a la Rama de Cargo o Puesto y rango concursado y permanecerán en esta por un período de 1 año contados a partir de la fecha en que se den de alta en la reserva.  
LINEA # 76
95. Cuando el Comité Técnico de Selección emita una Convocatoria dirigida a la reserva de finalistas, la Dirección de Desarrollo Humano y Organización verificará previamente que los candidatos cumplen con el perfil de puesto a fin de ser convocados.  
LINEA # 77
96. El Comité Técnico de Selección desahogará las etapas de Entrevista de Comité y Decisión Final, de acuerdo a las presentes disposiciones.  
LINEA # 77
97. Los integrantes de la reserva de aspirantes no dejarán de pertenecer a ésta ni podrá variar el término de vigencia en la misma, cuando resulten finalistas en un concurso bajo esta modalidad.  
LINEA # 78

#### De la supervisión de los procesos.

RLSPC. Art. 42

98. En caso de que, durante el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección, alguno de los integrantes del Comité Técnico de Selección advierta posibles irregularidades, las comunicará a los demás miembros para el efecto de que se aclaren o subsanen; en caso contrario, el Comité suspenderá el proceso respectivo hasta en tanto la respectiva dependencia globalizadora determine las medidas que procedan.
99. El Titular del Área para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública quien participa como Representante de la respectiva dependencia globalizadora en el Comité Técnico de Selección, dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha en que se seleccionó al ganador o se declaró desierto el concurso, certificará con base en las constancias que integran el expediente respectivo,

**ANEXO 6.2**

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

si el proceso de selección se llevó a cabo conforme a los procedimientos y plazos previstos en la respectiva convocatoria así como en apego a las disposiciones legales y normativas en la materia.

**De la interpretación de la normatividad y casos no previstos.**

100. Ante cualquier situación no prevista en el presente Manual o en las disposiciones legales y normativas relativas al Subsistema de Ingreso, corresponderá a la Dirección de Desarrollo Humano y Organización realizar la consulta a la respectiva dependencia globalizadora a fin de que esta indique lo procedente para atender el asunto en comento.

México, D.F. a 21 de octubre del 2009

**Comité Técnico de Profesionalización y Selección de la  
Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal**

**Miembros Propietarios**

**Presidente**  
**Director General de Administración y de  
Finanzas**

**Secretario Técnico**  
**Directora de Desarrollo Humano y Organización**

---

**Representante de la Secretaría de la Función Pública  
Titular del Órgano de Control Interno**

---



**ANEXO 1**

CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN

SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Fecha de solicitud:

**REQUISICIÓN DE OCUPACIÓN DE VACANTE**

1. Puesto	Datos del Puesto	
Director General	Área de Adscripción:	
Director General Adjunto	Denominación del Puesto:	
Director de Área <input type="checkbox"/>	Ubicación Física:	
Subdirector de Área <input type="checkbox"/>	Sueldo Mensual Bruto:	Carácter Ocupacional
Jefe de Departamento <input type="checkbox"/>	Clave Presupuestal:	Carrera <input type="checkbox"/> Libre Designación <input type="checkbox"/>
Enlace <input type="checkbox"/>	Nivel:	Otro <input type="checkbox"/>
		Código del Puesto:

Nombre de quien ingresa a la plaza:	Fecha de ingreso:	
Contratación por Artículo 34; Vigencia hasta por 10 meses a partir de la fecha de ingreso	*Fecha de vencimiento :	

Nombre de quien deja la plaza:	Fecha de baja:	
Motivo:		

SOLICITÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
JEFE INMEDIATO DE LA PLAZA (Nombre y Firma)	Lic. Alcira de Jesús Vásquez Corral DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	Lic. Jorge de la Peña Quintero DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

\*Contar 10 meses a partir de la fecha de ingreso

CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN

SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

**JUSTIFICACIÓN DE OCUPACIÓN DE PLAZA VACANTE ART. 34 DE LA L. S. P. C.**

ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	
CÓDIGO DEL PUESTO:	
NIVEL:	
CANDIDATO PROPUESTO:	

**FUNDAMENTO LEGAL Y NORMATIVO**

- De conformidad con el artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril del 2003, en el que se establece: " 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."
- Reglamento de la Ley del Servicio profesional de Carrera emitido en el Diario Oficial de la Federación en sus artículos 91 y 92 relativos a las excepciones del Servicio Profesional de Carrera.
- Oficio Circular No. SAFP/408/022/07 emitida por la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización relativa a los aspectos y mecanismos a considerar en la ocupación temporal de puestos, vacantes o plazas de nueva creación, conforme al Artículo 34 de la LSPC.
- Acuerdo del Comité Técnico de Profesionalización en la Primera Sesión Extraordinaria 2008 celebrada el 11 de febrero del año en curso en donde se establecen las estrategias para concretar el proceso de reestructuración de la CJEF así como Segunda Sesión Extraordinaria del 22 de febrero del presente en donde se informa a los integrantes la posibilidad de ocupar temporalmente en términos del Art. 34 de la LSPC, las vacantes vigentes o que se deriven de los relevos de mando por el proceso de reestructuración.

**CAUSAS O MOTIVOS POR LOS QUE SE CONSIDERA QUE LA PERSONA CUBRE EL PERFIL DEL PUESTO.**

- El candidato presenta los niveles de capacidades gerenciales y técnicas acordes al requerido para la ocupación del puesto antes mencionado, mostrando además sentido de responsabilidad, profesionalismo, compromiso y actitud positiva hacia el trabajo.
- Cuenta con experiencia laboral en las siguientes empresas y/o instituciones, puestos y períodos :

EMPRESA O INSTITUCION:

SECTOR:

AÑOS DE EXPERIENCIA:

PUESTO:

ACTIVIDADES:

EMPRESA O INSTITUCION:

SECTOR:

AÑOS DE EXPERIENCIA:

PUESTO:

ACTIVIDADES:

EMPRESA O INSTITUCION:

SECTOR:

AÑOS DE EXPERIENCIA:

PUESTO:

ACTIVIDADES:

Por lo anterior, se aprecia que la experiencia, conocimientos y capacidades antes mencionados del ocupante del puesto, serán de gran utilidad dentro del mencionado proceso de reestructuración.

- Cumple con los requerimientos de las condiciones de trabajo establecidas.

**LAS CONSECUENCIAS EN QUE SE PODRIA INCURRIR DE NO LLEVAR A CABO LA OCUPACIÓN DEL PUESTO DE DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS POR ARTÍCULO 34 DE LA LEY DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA SERÁN:**

- Se pondría en riesgo la continuidad de la operación al no contar con uno de los elementos que operan en la CJEF, así mismo el proceso de reestructuración requiere una visión integral de todos los puestos de la Consejería siendo uno de estos necesario para el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.

---

**NOMBRE Y FIRMA DEL SUPERIOR JERÁRQUICO INMEDIATO Y PUESTO QUE OCUPA**



**"FORMATO A34-V.3" INFORME DE NOMBRAMIENTO AUTORIZADO EN TÉRMINOS DEL ARTÍCULO 34 DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL (LSPCAF)**



<b>TITULAR U OFICIAL MAYOR DE LA DEPENDENCIA: (Sector central)</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>		<b>CÓDIGO DE PUESTO A 30 POSICIONES:</b>	
<b>CARÁCTER DEL NOMBRAMIENTO</b>			
Inicial hasta por 10 meses Hacer el señalamiento de la opción que corresponda con una X		<input type="checkbox"/> Ocupación abierta de un puesto, vacante o plaza de nueva creación en los supuestos de excepción establecidos en el artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. (Artículo 92 del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal)	
		<input type="checkbox"/> Ocupación de un puesto, vacante o plaza de nueva creación con un Servidor Público de Carrera de Nivel Jerárquico Inferior (artículo 52, fracción II y 92 del nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.	
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA AUTORIZACIÓN DE NOMBRAMIENTO</b>			
<i>Señalar con una X en los paréntesis la combinación que corresponda a la causa de excepción por la que se autoriza el nombramiento</i>			
<b>Casos excepcionales en los que pellige o se altere:</b>			
El orden social <input type="checkbox"/>		Los servicios públicos <input type="checkbox"/>	La salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país <input type="checkbox"/>
<b>Como consecuencia de:</b>			
Desastres producidos por fenómenos naturales <input type="checkbox"/>		Caso fortuito de fuerza mayor <input type="checkbox"/>	Circunstancias que puedan producir pérdidas o costos adicionales importantes <input checked="" type="checkbox"/>
<b>VIGENCIA DEL NOMBRAMIENTO</b>			
Fecha inicio vigencia del nombramiento:	Día:	Mes:	Año:
Fecha concluye vigencia del nombramiento:	Día:	Mes:	Año:
Fecha máxima para emitir convocatoria:	Día:	Mes:	Año:
<b>DIRECCIÓN ELECTRÓNICA EN INTERNET PARA CONSULTAR ESTA INFORMACIÓN</b>			
<b>AUTORIZA EL NOMBRAMIENTO</b>		<b>FIRMA DE AUTORIZACIÓN</b>	
NOMBRE			
CARGO			
<b>PERSONA SUJETA A NOMBRAMIENTO TEMPORAL</b>		<b>FIRMA</b>	
		RFC: PEOT740129HW5	
<p><b>IMPORTANTE:</b> 1) Este documento es de carácter informativo exclusivamente y no tiene efectos de nombramiento; 2) la presentación de este formato ante la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal será dentro del plazo de quince días hábiles máximos, contado a partir de la autorización del nombramiento; 3) la DGRH deberá integrar un expediente por cada autorización de nombramiento en el que se entregan los documentos siguientes: 3.1 justificación técnica que sustente el ejercicio de la autorización, 3.2 copia del nombramiento, y 3.3 formatos A34-V.3 del nombramiento hasta por 10 meses con sello de recibido; 4) la DGRH, deberá mantener actualizado en Internet de manera histórica y desde la entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la información de nombramientos, observándose las disposiciones legales y normativas en materia de datos personales.</p>		<p>La persona nombrada entiende y comprende los efectos del nombramiento autorizado en su favor, por lo que bajo esa hipótesis deberá recibir el informe de los asuntos de su competencia y los recursos financieros, humanos y materiales que por virtud del puesto se tengan asignados, al concluir la vigencia de su nombramiento, estará obligado a entregar el informe relativo a los asuntos atendidos durante su gestión, así como los recursos asignados, en términos de las disposiciones jurídicas aplicables.</p>	



## ANEXO 2

### GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE TEMARIOS DE ESTUDIOS Y EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Considerando que la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento, específicamente en el Subsistema de Ingreso, contempla, entre otras etapas, la aplicación de exámenes de conocimientos para comprobar el nivel de especialización técnica de los candidatos a ocupar un puesto vacante y determinar su compatibilidad con el perfil requerido en el puesto, es necesario contar con ciertos elementos que permitan identificar este nivel en cada uno, los cuales deberán ser elaborados por el Jefe Inmediato de la vacante, toda vez, que es el que conoce a detalle los requerimientos técnicos para el óptimo desempeño de las funciones asignadas.

Por lo anterior, los insumos necesarios para estar en posibilidad de llevar a cabo la aplicación del Examen de Conocimientos establecida tanto en las disposiciones arriba mencionadas como en la convocatoria en la que se difunde el puesto vacante son:

- Temario de Estudio.
- Examen de conocimientos técnicos con y sin respuestas

Temario de Estudio.

Consideraciones generales.

El temario de Estudio tiene por objetivo principal proporcionar a los candidatos inscritos en el concurso de un puesto, la información que deberán estudiar y preparar para presentarse a la aplicación del Examen de Conocimientos Técnicos.

Su formulación necesariamente deberá desprenderse de la *Descripción y Perfil de Puesto\** validado por el *Comité Técnico de Profesionalización*, ya que en el se establece tanto la misión, objetivos, objetivos y funciones como los requisitos, en cuanto a escolaridad, experiencia, conocimientos, habilidades y capacidades que son indispensables para el adecuado desempeño del mismo.

Por lo que, es necesario que antes de formular el Temario de Estudios se analicen las funciones del puesto a fin de desprender de estas, los conocimientos técnicos/temas que son requeridos para desempeñar con eficiencia las responsabilidades asignadas al puesto, los cuales varían de un perfil a otro, y pueden ser del orden tecnológico, técnico, informático, administrativo, jurídico, financiero y/o social, entre otros más.

Tomando en cuenta esta información, el Temario de Estudio deberá citar de manera precisa los conocimientos técnicos o temas, sin pretender incluir conocimientos que no le correspondan. Asimismo se deberá especificar las metodologías, normas, técnicas, procedimientos, herramientas, y/o disposiciones de diversa índole aplicables al mismo y que se requiere manejar.

- Descripción- perfil de puesto es el documento en el que se especifica el contexto organizacional del puesto y describe su misión, objetivos institucionales y específicos, funciones, línea de mando del puesto superior, relaciones internas y externas así como los requerimientos necesarios para el óptimo desempeño del mismo como son escolaridad, experiencia en tiempo y área, capacidades y condiciones de trabajo.

Criterios específicos para la elaboración del Temario de Estudio.

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS**  
**DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN**  
**COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

1. El Temario de Estudios deberá ser elaborado por el Jefe Inmediato de la vacante o por quien designe el Titular de la Unidad Administrativa de adscripción del puesto que se concursará, ya que son quienes, conocen el detalle de los requerimientos técnicos necesarios para el óptimo desempeño de las funciones encomendadas a este.

2. El Temario deberá contemplar los temas (conocimientos técnicos) y subtemas que se evaluarán en la respectiva etapa, por lo que, necesariamente deberán ser derivados de la Descripción-Perfil de Puesto.

Conocimiento/Tema:	Subtema
Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos	Obligaciones de los servidores públicos

Los temas y subtemas deberán ser suficientemente amplios a fin de que sea posible formular un mínimo de 30 y un máximo de 50 reactivos

3. Asimismo, el Temario deberá contener las fuentes de consulta mínimas recomendadas para los candidatos, quienes podrán hacer uso también de otras fuentes de consulta que estimen pertinentes. En este sentido, las fuentes de consulta tienen carácter enunciativo más no limitativo para que los candidatos preparen lo mejor posible sus exámenes.

4. Las fuentes de consulta se clasificarán en dos tipos y deberán citarse de la siguiente manera:

- a. **Bibliográfica:** libros, leyes, reglamentos, códigos, normas técnicas y manuales, entre otros.
- Libros: nombre del autor como aparece en el libro, título del libro en cursivas y entrecomillado, número de tomo (en caso de que existan varios tomos), editorial, lugar y año de publicación.  
Ejemplo: Ray K. Linsly y Joseph B. Francini, *"Ingeniería de los Recursos Hidráulicos"*, Editorial Continental, México, 1984.
  - *Leyes, Reglamentos, Códigos, Decretos y/o otras disposiciones:* Indicar el nombre completo, título, capítulo, artículo o numeral, y la fecha de la publicación en el D.O.F., verificando su vigencia.  
Ejemplos:
    - Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diario Oficial de la Federación, Capítulo II, Artículo 17, DOF, 1 de octubre de 2007.
    - Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación, 1 de febrero de 2008.
    - Acuerdo por el que se Emiten las Reglas de Operación del Fondo de Desastres Naturales (FONDEN). Diario Oficial de la Federación, 19 de septiembre de 2006.
- b. **Páginas Electrónicas en la Web:**

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

- Por ningún motivo deberán citarse direcciones electrónicas que pertenezcan a la Intranet de la CJEF, ya que por obvio que parezca, los candidatos externos a la institución no tienen acceso al mismo.
  - Se deberá indicar el link, liga o ruta electrónica final del documento que se deberá consultar, verificando su adecuado funcionamiento.
  - No obstante, la CJEF no asumirá responsabilidad por fallas tecnológicas, técnicas, cambios de sitio, mantenimientos, de configuración, modificaciones en las ligas o rutas de consulta, etc., por ser variables que no pueden ser controladas al momento de consultarlas.
  - La Liga o Ruta Electrónica Final deberá ser citada de la siguiente manera:
- Ejemplos:
- Reglamento Interior de la CJEF  
D.O.F. 30 de noviembre de 2006.  
<http://www2.cjef.gob.mx/Documentos/Transparencia/reglamentoCJEF.pdf>
  - Acuerdo por el que se Emiten las Reglas de Operación del Fondo de Desastres Naturales (FONDEN).  
D.O.F. 19 de septiembre de 2006.  
<http://www.diariooficial.gob.mx/PDF/190906-MAT.pdf>

Para indicar la dirección electrónica del documento que se consultará, se recomienda copiarla directamente de la Barra de Direcciones de Internet para evitar errores de transcripción.

5. El Formato del Temario deberá ser elaborado de acuerdo al modelo que se anexa a esta guía y se elaborará en una cuartilla como mínimo y dos como máximo.

CONOCIMIENTO/TEMA	SUBTEMA	REFERENCIA DE CONSULTA
Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos en la Administración Pública Federal.	Obligaciones de los servidores públicos	Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los servidores públicos, Título Segundo, Capítulo I, Artículo 8, DOF, 03 de marzo de 2002. Última Reforma: 21-08-2006  Página web: <a href="http://www.normateca.gob.mx">www.normateca.gob.mx</a>
		Ley del Servicio Profesional de Carrera, Título Segundo, Capítulo Segundo, Artículo 11, DOF, 10 de abril de 2003 Última Reforma 09-01-2006  Página web: <a href="http://www.normateca.gob.mx">www.normateca.gob.mx</a>
Servicio Profesional de Carrera	Subsistema de Ingreso	Ley del Servicio Profesional de Carrera, Título Segundo, Capítulo Segundo, Artículo 11, DOF, 10 de abril de 2003

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

		Última Reforma 09-01-2006
		Página web: <a href="http://www.normateca.gob.mx">www.normateca.gob.mx</a>
		Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, Capítulo Décimo, Artículos 29 al 42, DOF, 7 de septiembre de 2007
		Página web: <a href="http://www.normateca.gob.mx">www.normateca.gob.mx</a>
	Reclutamiento y selección de personal	Libro: Cooper, Dominic; "Reclutamiento y Selección"; Editorial Thompson; 2004; ISBN 8497323300.
		Páginas: 25 a 40 y 50 a 60

6. Finalmente, en el apartado último del Temario de Estudios se deberá anotar el nombre y cargo del responsable de la elaboración, quien deberá firmarlo en cada una de sus hojas (ver Anexo No. 1. "Modelo de Temario de Estudios").

Examen de conocimientos técnicos  
Consideraciones generales.

El examen de conocimientos técnicos es el instrumento con el que se evaluará el nivel de dominio de la materia específica de a un puesto vacante y se elaborará a partir del Temario de Estudios definido previamente por el Jefe Inmediato Superior de la vacante, debiendo existir una adecuada alineación entre los dos instrumentos.

Es decir, los temas y subtemas contemplados en el Temario de Estudio definido previamente deberán reflejarse en los reactivos que se formulen para elaborar este instrumento, como se ilustra en la siguiente tabla de alineación de conocimientos y reactivos:

CONOCIMIENTO/TEMA	SUBTEMA	REFERENCIA DE CONSULTA	PREGUNTA
Administración Pública Federal	Disposiciones Generales	Ley Orgánica de la Administración pública Federal, Título Primo, Art. 2	El Poder Ejecutivo para ejercer sus atribuciones y atender los asuntos de orden administrativo encomendados, tendrá las siguientes dependencias: <b>a)</b> Organismos descentralizados <b>b)</b> Municipios <b>c)</b> <u>Secretarías de Estado</u> <b>d)</b> Delegaciones Federales

Es importante mencionar que la aplicación de este examen es un filtro del concurso para que el aspirante continúe en esté o sea descartado.

Características de los Reactivos (Preguntas, Problemas o Aseveraciones).

- El examen consistirá en plantear una pregunta, un problema o una aseveración inconclusa junto con cuatro categorías o alternativas de respuesta, una correcta y tres incorrectas.



CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

Ejemplo:

1.- La Ley del Servicio Profesional de Carrera clasifica a los servidores públicos de carrera en:

- a) Titulares y Suplentes
- b) Eventuales y por Honorarios
- c) Eventuales y Titulares
- d) Confianza y Basificados

- Se requieren preguntas cerradas porque demandan un menor esfuerzo por parte de los examinados. Éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que para ellos es correcta; asimismo un examen con preguntas cerradas toma menos tiempo para resolverlo a la vez que agiliza el proceso de calificación y de entrega de resultados.
- Debe estar centrada en un solo tema a fin de facilitar la comprensión de lo que se está preguntando.
- Que siga la estructura básica de sujeto + verbo y predicado y ser redactadas de manera afirmativa.
- Los Reactivos (Preguntas, Problemas o Aseveraciones), así como, las respuestas deberán ser claras e incluir sólo la información necesaria para que la lectura sea comprensible para los candidatos, pues cualquier inconsistencia puede generar confusión en el candidato, derivando en posible queja o inconformidad.
- Se deberá revisar la redacción y ortografía así como la consistencia de las preguntas con las opciones de respuesta.
- Deberán evitarse términos confusos o ambiguos, puesto que no existirá contacto entre el responsable de la elaboración y el examinado, por lo que, se tratará de evitar que los candidatos requieran ayuda del o los responsables de la aplicación en lo concerniente a la redacción y contenido de las preguntas, problemas o aseveraciones, así como de las alternativas de respuesta.
- No deberá hacerse uso de abreviaturas en la formulación de los enunciados (preguntas, planteamientos y opciones de respuesta).
- El planteamiento, en caso de ser preguntas, deberá llevar invariablemente los signos de interrogación al principio y final de las mismas.
- Las preguntas no deben inducir las respuestas. Deben evitarse preguntas tendenciosas o que dan pie a elegir un tipo de respuesta.
- Los reactivos deberán contar con una sola respuesta correcta.
- El lenguaje utilizado en la formulación de los reactivos deberá ser adaptado a las características de los conocimientos que se desean examinar.

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

- Los reactivos formulados deberán reflejar el nivel de dominio básico requerido que el puesto demanda, sin caer en los extremos al plantear situaciones que carecen de valor, que se encuentran fuera de contexto, o que pretenden medir conocimientos sobredimensionados y de nivel de experto, por lo que se recomienda equilibrarlo.
- El orden de presentación de las preguntas es muy importante, por lo que, se sugiere que las primeras preguntas del Examen de Conocimientos Técnicos sean las más fáciles de contestar, para que el aspirante vaya adentrándose en la resolución del mismo. No se recomienda iniciar con reactivos difíciles de responder.
- Las opciones de respuestas deberán corresponder al tema o disciplina que se está evaluando, redactarse con el mismo estilo cuidando que su longitud sea similar.
- El orden en las opciones de respuesta debe ser aleatorio de tal manera que la posición de la respuesta correcta en cada reactivo sea diferente y de esta manera evitar que el orden indique la respuesta correcta.

Criterios específicos para la elaboración del Examen de Conocimientos.

1. El Examen de conocimientos deberá ser elaborado por el Jefe Inmediato de la vacante o por quien designe el Titular de la Unidad Administrativa de adscripción del puesto que se concursará, toda vez que son los que cuentan con el conocimiento detallado del puesto y los requerimientos del mismo para su desempeño. Es importante resaltar que por ningún motivo, la persona designada deberá excusarse de participar en el concurso de la vacante en cuestión.
2. El Examen deberá contener un mínimo de 30 o un máximo de 50 preguntas.
3. El tipo de Examen que se deberá elaborar será de opción múltiple y consistirá en plantear un reactivo por medio de una pregunta cerrada, un problema o una aseveración inconclusa junto con cuatro categorías o alternativas de respuesta, de las cuales el examinado sólo podrá circunscribirse a una de estas posibilidades.
4. Se deberá asegurar la alineación del temario de estudio con el examen de conocimientos cuidando de que no se incluyan reactivos que se encuentren fuera de los temas y subtemas indicados en el Temario.
5. El examen deberá elaborarse en dos versiones: con y sin respuestas conforme al formato del "Anexo 2"
6. Las versiones con y sin respuestas del Examen de Conocimientos Técnicos deberán ser firmados por el responsable de su elaboración y el Jefe Inmediato Superior o Titular de la Unidad Administrativa rubricándolos en cada una de sus hojas.
7. Una vez firmados deberán enviarse a la Dirección de Recursos Humanos en un sobre cerrado los siguientes elementos de cada puesto sujeto a concurso

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

- a. Temario Original de Estudios firmado,
- b. Formatos Originales de Examen de Conocimientos Técnicos con y sin respuestas, firmado,
- c. Cd con los archivos electrónicos de la documentación antes mencionada identificándolos con el nombre de la vacante,

NOTA: Como apoyo para la elaboración del examen de conocimientos, se anexa el formato (Anexo 3), el cual contempla los aspectos mencionados en esta guía.

**Modelo de Temario de Estudios**

Ejemplo

CONVOCATORIA No. 01/2009

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	Jefe de Departamento de Servicio Profesional de Carrera
CODIGO DE PUESTO:	37-109-OC003-0000037-E-C-H
ADSCRIPCIÓN	Dirección General de Administración y de Finanzas Dirección de Desarrollo Humano y Organización

CONOCIMIENTO/TEMA	SUBTEMAS	REFERENCIAS DE CONSULTA
Servicio Profesional de Carrera	Disposiciones Generales Estructura del Sistema del Sistema del Servicio Profesional de Carrera Derechos y obligaciones de los servidores públicos Comités de Profesionalización y Selección	Ley del Servicio Profesional de Carrera, DOF, 10 abril del 2003 Titulo Primero, Capitulo Único, Título Segundo, Capitulo Primero y Segundo, Título Tercero, Capítulos Primero y Noveno, Artículos 1 al 13 y 72 al 75. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, DOF. 7 de septiembre del 2007 Capitulos Primeo al Séptimo, Artículos 1 al 20.
Ingreso	Normatividad aplicable	Ley del Servicio Profesional de Carrera, DOF, 10 abril del 2003 Titulo Tercero, Capitulo Tercero, Artículos 21 al 34, Titulo Cuarto, Capitulo Primero, Artículos 76 al 78 Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, DOF. 7 de septiembre del 2007 Capitulo Décimo, Artículos 29 al 42.
	Evaluaciones técnicas psicométricas y de capacidades	Anastasi A y Urbina S. (1998). Test Psicológicos. México: Prentice Hall. Páginas 20 a 32 Grados, J. A. (2006). Calificación de Méritos. Evaluación de competencias laborales. México: Trillas. Capitulo Tercero completo.
Evaluación de Desempeño	Normatividad aplicable	Ley del Servicio Profesional de Carrera, DOF, 10 abril del 2003 Titulo Tercero, Capitulo Sexto, Artículos 54 al 58, Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, DOF. 7 de septiembre del 2007 Capitulo Décimo Tercero, Artículos 62 al 72.
	Elementos Metodológicos para la Evaluación del desempeño	Werther, W y Davis K. (2001), Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graww Hill, México, Paginas 104 a 156

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

		France, S. (2002), Evaluación de 360 grados, Ed Panorama, México, Páginas 203 a239 Allas M, (2002) Dirección Estratégica de Recursos humanos, Gestión por competencias, Ed. Granica, Buenos Aires, Capitulo Cuato.
Responsable de Elaboración	Vo.Bo. del Titular de la Unidad Administrativa	
Nombre y puesto	Nombre y puesto	

**Examen de conocimientos  
Ejemplo**

**EXAMEN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS  
CONVOCATORIA No.**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	
CODIGO DE PUESTO:	
ADSCRIPCIÓN	

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y de las opciones que la acompañan, seleccione la correcta y marque con una "X" el cuadro correspondiente.

1.		
a.-		<input type="checkbox"/>
b.		<input type="checkbox"/>
c.		<input type="checkbox"/>
d.		<input type="checkbox"/>
2.		
a.-		<input type="checkbox"/>
b.		<input type="checkbox"/>
c.		<input type="checkbox"/>
d.		<input type="checkbox"/>

Calificación Mínima: 70

Responsable de Elaboración		Visto Bueno	
Nombre:		Nombre:	
Puesto:		Puesto:	
Firma:		Firma:	

Lugar y Fecha de Elaboración:



**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

**ANEXO 3**

**ESCALA DE CALIFICACIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA Y VALORACIÓN DEL MÉRITO**

**ESCALA PARA LA VALORACIÓN DE EXPERIENCIA**

La presente Escala son créditos por la experiencia y profesionalidad respectiva para quienes en la Ejección de sus funciones la Experiencia y Valoración del Mérito de acuerdo al Artículo 16 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera 2

ELEMENTO/CALIFICACIÓN	DOCUMENTO COMPROBATORIO	20	40	60	80	200
<b>EXPERIENCIA EN LOS PUESTOS DESEMPEÑADOS</b>	Experiencia laboral registrada en certificaciones de trabajo y compensación/constancia de labores o constancia de labores o constancia de labores, experiencia laboral	NA	NA	3 meses por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto, al del inmediatamente anterior	3 meses por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto, al del inmediatamente anterior	3 meses por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto, al del inmediatamente anterior
<b>EXPERIENCIA EN LOS PUESTOS DESEMPEÑADOS</b>	Experiencia laboral registrada en certificaciones de trabajo y compensación/constancia de labores, experiencia laboral	Mínimo de 1 año por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto	1 año por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto	7 años por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto	1 año por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto	4 o más años por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto
<b>EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO</b>	Experiencia laboral registrada en certificaciones de trabajo y compensación/constancia de labores, experiencia laboral	Más de 3 meses a 1 mes	Más de 3 meses y Menor de 2 años	2 o 3 años	4 o 5 años	6 años o más
<b>EXPERIENCIA EN EL SECTOR PRIVADO</b>	Experiencia laboral registrada en certificaciones de trabajo y compensación/constancia de labores, experiencia laboral	NA	NA	1 o 2 años	3 o 4 años	5 años o más
<b>EXPERIENCIA EN EL SECTOR SOCIAL</b>	Experiencia laboral registrada en certificaciones de trabajo y compensación/constancia de labores, experiencia laboral	NA	NA	NA	Más experiencia	Mayor experiencia
<b>NIVEL DE RESPONSABILIDAD</b>	Descripción del candidato o la descripción del puesto de trabajo del que se trata	Ha desempeñado puestos que requieren habilidades más allá de las básicas de un trabajador común y corriente	Ha desempeñado puestos que requieren habilidades más allá de las básicas de un trabajador común y corriente	Ha desempeñado puestos que requieren habilidades más allá de las básicas de un trabajador común y corriente	Ha desempeñado puestos que requieren habilidades más allá de las básicas de un trabajador común y corriente	Ha desempeñado puestos que requieren habilidades más allá de las básicas de un trabajador común y corriente
<b>NIVEL DE RESPONSABILIDAD</b>	Descripción del candidato o la descripción del puesto de trabajo del que se trata	NA	NA	Más de 3 meses por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto, al del inmediatamente anterior	Más de 3 meses por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto, al del inmediatamente anterior	Más de 3 meses por puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto, al del inmediatamente anterior
<b>RELACIONES DE FUNCIONES O ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN RELACION CON LAS DEL PUESTO VACANTE</b>	Experiencia laboral registrada en certificaciones de trabajo y compensación/constancia de labores, experiencia laboral	NA	NA	En el CV se menciona alguna actividad relacionada con la del cargo o puesto	En el CV se menciona alguna actividad relacionada con la del cargo o puesto	En el CV se menciona alguna actividad relacionada con la del cargo o puesto
<b>EN SU CASO, EXPERIENCIA EN PUESTOS INMEDIATOS SUPERIORES A LA VACANTE</b>	Experiencia laboral registrada en certificaciones de trabajo y compensación/constancia de labores, experiencia laboral	NA	NA	Más de 1 año en el último puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto	En 1 o 2 años en el último puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto	En más años en el último puesto o del último puesto o actual en el cual se haya desempeñado el último cargo o puesto
<b>APLICA O INCLUIRÁ EN SU CASO, EXPERIENCIA EN PUESTOS INMEDIATOS SUPERIORES A LA VACANTE</b>	Experiencia laboral registrada en certificaciones de trabajo y compensación/constancia de labores, experiencia laboral	NA	Más de 10 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	10 o 11 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	12 o 13 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	14 o más de calificación en la última evaluación de desempeño anual

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS**  
**DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN**  
**COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

**ESCALA PARA LA VALORACIÓN DEL MÉRITO**

La presente Escala son **exhibibles** por la dependencia globalizadora respectiva para aplicarse en la Etapa III: Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito de acuerdo al Artículo 34 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

ELEMENTO/CALIFICACIÓN	DOCUMENTO COMPROBATORIO	30	40	60	80	100
1 Acciones de Desarrollo Profesional Resultados de las evaluaciones de Desempeño		Aplicará una vez exhibidos los depósitos previstos en los artículos 43 y 45 del Reglamento de la Ley del SPF.				
2 Calificaciones en las Evaluaciones de Desempeño Anual de los Servidores Públicos de Carrera Tripartita Resultados de las Acciones de Capacitación	Validación de Desempeño aplicada del año inmediato anterior	N/A	Menos de 70 de calificación en la última evaluación de desempeño anual.	Promedio de 70 a 79.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual.	Promedio de 80 a 89.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual.	Promedio de 90 o más de calificación en la última evaluación de desempeño anual.
3 Promoción de Calificaciones de Las Acciones de Capacitación en el ejercicio fiscal inmediato anterior. No aplica si no se autorizaron acciones de capacitación. Resultados de Procesos de Certificación	Constancia de la calificación obtenida en las acciones de capacitación del año inmediato anterior.	Promedio de 70	N/A	Promedio de 70 a 79.9	Promedio de 80 a 89.9	Promedio de 90 a 100
4 Capacidades profesionales certificadas logradas en programas sujetos al SPF. Logros	Constancia de la certificación de capacidades. Impresión de la pantalla del Sistema Bases de la sección "Consulta de certificaciones". Comprobantes de: Certificaciones en competencias laborales o en habilidades profesionales distintas a las consideradas por el Servicio Profesional de Carrera emitidas por Organismos, Instituciones, Certificadoras o Dependencias.	N/A	Ninguna	1	2	3 o más
5 El alcance de un objetivo relevante en su labor o campo de trabajo. Se calificará a través del número de logros obtenidos por el candidato. Distinciones	Participación en Publicaciones especializadas (artículos, revistas, prensa, libros, artículos) relacionados a su campo de competencia. Constancia de participar como presidente, vicepresidente o miembro fundador de Asociaciones o Organizaciones No Gubernamentales (científicas, de investigación, culturales, estudiantes o Profesionales), Título grado Académico Honoris Causa otorgado por Universidades o Instituciones de Educación Superior, Graduación con Honorario o con Distinción, Reconocimientos por Méritos Académicos o por haber contribuido a la investigación científica.	N/A	Ninguna	1	2	3 o más
6 Es el honor o trato especial concedido a una persona por su labor, profesión o actividad individual. Se calificará a través del número de distinciones obtenidos por el candidato. Reconocimientos o premios	Reconocimientos o premios otorgados al candidato por mérito o servicios en su labor, profesión o actividad individual. Se calificará a través del número de reconocimientos o premios obtenidos por el candidato.	N/A	Ninguna	1	2	3 o más
7 Reconocimientos o galardón otorgado al candidato por mérito o servicios en su labor, profesión o actividad individual. Se calificará a través del número de reconocimientos o premios obtenidos por el candidato. Actividad destacada en lo individual	Reconocimientos o galardón otorgado al candidato por mérito o servicios en su labor, profesión o actividad individual. Se calificará a través del número de reconocimientos o premios obtenidos por el candidato.	N/A	Ninguna	1	2	3 o más
8 Es la obtención de los mejores resultados, sobresaliendo en su profesión o actividad individual o ajeno a su campo de trabajo, del resto de quienes participan en la misma. Se calificará a través del número de actividades destacadas en lo individual comprobadas por el candidato. Otros Exhibidos	Título o grado académico en el extranjero con reconocimientos de validez oficial por la Secretaría de Educación Pública, Constancia del registro de Patentes a nombre del candidato, Constancia de participación en Servicios o Exposiciones en el extranjero, Comprobante del registro de Derechos de autor a nombre del aspirante, Constancia de participación en Servicios de voluntariado, altruismo o filantropía. (No incluye donativos).	N/A	Ninguna	1	2	3 o más
9 Estudios máximos concluidos con reconocimiento de validez oficial, individuales o los requeridos, por perfil del puesto vacante en la carrera.	Comprobante oficial del diplomado, Especialidad, licenciatura, maestría o doctorado concluido.	Ninguno	Diplomado	Especialidad o Licenciatura Tripartita	Grado de Maestría	Grado de Doctorado o Postdoctorado

## ANEXO 4

### ENTREVISTA DE COMITÉ Guía metodológica

#### Descripción:

La entrevista busca identificar comportamientos pasados del candidato con el fin de predecir su desempeño en el puesto para el cual está concursando.

Las ventajas de la aplicación de esta técnica son:

- Obtener información sobre comportamientos directamente asociados a la capacidad que se está evaluando.
- Aporta elementos para evaluar en forma precisa e imparcial
- Solicita información específica sobre lo que el candidato realizó en tiempos pasados, como y el resultado.
- Disuade al entrevistador del como lo haría, que pensaría sí, es decir, suposiciones de cómo podría actuar el candidato.

#### Metodología a utilizar:

1. Se proporciona la Guía de Preguntas para evaluar las capacidades profesionales, las cuales servirán como inicio para obtener información sobre cada capacidad.. Es importante recalcar que las preguntas que se sugieren corresponden a las capacidades profesionales requeridas en el perfil de puesto.

2. Partiendo de estas preguntas, los entrevistadores se orientarán a encontrar aquellos datos que les den información sobre el desempeño anterior, cuidando que se abarquen los siguientes factores:

- Contexto: Situaciones, circunstancias en las que se realizó la acción. Incluye responsabilidades, funciones que desempeña la persona cuando ocurrieron los hechos.

Ejemplos de respuesta:

1. Mi responsabilidad en la organización X consistía en....
2. Cuando en la organización X yo desempeñaba el puesto de...
3. Cuando trabajaba en la organización X, a mí me correspondía...
4. Los cambios que se dieron en la organización o en mi área de trabajo en ese entonces.....
5. Cuando yo le reportaba a ....

- Estrategia: Conductas específicas que llevó a cabo. Comportamientos, palabras, hechos que llevó a cabo la persona. Lo que dijo, hizo, propició la persona. Como lo hizo o dijo.

Ejemplos de respuesta:

1. Implante un sistema de...
2. Cambié la forma de atender o manejar...
3. Adopté, modifiqué, diseñé...
4. Simplifiqué....
5. Capacité a mi personal....
6. Fijé metas ambiciosas...

- Resultado: Producto final de las acciones. Que logró o alcanzó con lo realizado, impacto o efecto obtenido. Es importante buscar indicadores o evidencias de cómo se midieron los resultados.

**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

Ejemplos de respuesta:

1. Resolví más casos que el año anterior...
2. Incrementé la productividad del área en...
3. Mejoré la satisfacción del cliente...
4. Los resultados que obtuve se reflejaron en...
5. Alcancé las metas realizando, aprovechando o racionalizando...

- Participación: Nivel de responsabilidad del candidato. Qué tipo de participación tuvo el candidato: protagonista o como integrante del equipo.

Ejemplos de respuesta:

En el proyecto X participe como coordinador....

Era el responsable del proyecto....

Como parte del equipo, yo.....

Compartía la responsabilidad con.....

3, Como apoyo para explorar estos aspectos se sugiere realizar preguntas que permitan obtener mayor información, las cuales deberán ser abiertas, promoviendo que el candidato hable de su experiencia; y de esta forma identificar el comportamiento pasado del entrevistado, con el fin de poder predecir su desempeño en el puesto que va a ocupar.

4. Para profundizar en la información, se sugiere:

- Elaborar preguntas pidiendo ejemplos, casos, eventos, experiencias, situaciones específicas y evidencias del entrevistado; es decir, basándose en experiencias reales de lo que ha hecho.
- Formular preguntas focalizadas en comportamientos específicos.
- Solicitar, tanto casos exitosos, como situaciones difíciles o fallidas.
- Sólo una pregunta a la vez.
- No inducir respuestas.
- No ser tendenciosos.
- No elaborar preguntas teóricas, hipotéticas, ideales o de "hubiera".
- Estimular respuestas narrativas preguntando "Que, donde, porque, como". Lo que permitirá que la persona amplíe sus respuestas.

**Desarrollo de la Entrevista:**

1. La entrevista se llevará en forma colegiada, en la cual participarán conjuntamente los integrantes del Comité Técnico de Selección.

2. Las preguntas que se aplicarán en la entrevista se obtienen de un banco de preguntas diseñado para medir cada capacidad y el nivel de dominio por puesto.

3. Previo a la sesión de Entrevista, se enviará la Guía de preguntas para que los integrantes del Comité Técnico de Selección elijan una pregunta de cada capacidad a aplicar a los candidatos, las cuales deberán ser aprobadas por los tres integrantes del Comité.



**CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN**

Se elegirá una pregunta de cada capacidad a fin de contar con una perspectiva más amplia sobre el comportamiento del entrevistado y estar en posibilidad de predecir en forma integral el posible desempeño del candidato en el puesto.

4. Cada entrevista consistirá en dos etapas:

- a) el de preguntas y respuestas, y
- b) el de elaboración del reporte de entrevista del candidato.

5. En la etapa de preguntas y respuestas, cada entrevistador realizará las preguntas conforme al orden secuencial establecido en la Guía de Entrevista que se les proporcionará antes del inicio de la sesión.

6. En la etapa de elaboración del Reporte de Entrevista, el entrevistador deberá calificar al candidato entrevistado con una escala de 0 a 100 sin decimales en cada una de las preguntas y en cada uno de los criterios de evaluación establecidos debiendo requisitar el formato "Reporte de Entrevista de Comité" que les será proporcionado el día programado para esta etapa-

6. La calificación otorgada a cada pregunta que se realice al candidato corresponderá a la siguiente escala

100-90	89 -70	69- 50	49 o menos	0
	SOBRESALIENTE	ESPERADO	REGULAR	NO OBSERVADO
Plantea los 4 aspectos (contexto, estrategia y resultado) siendo específico, y claro en conceptos y con autocrítica a su proceder en las situaciones que reporta. Aclara su participación específica en los eventos e identifica el impacto obtenido.	Menciona 3 aspectos: (contexto, estrategia resultado, y/o participación). Aporta elementos metodológicos que sustentan sus acciones en el evento referenciado sin profundizar en su explicación.	La respuesta abarca en forma general los 4 aspectos o menciona 2 aspectos a detalle, siendo general en los 2 elementos restantes.	Respuesta con poco contenido, no especifica con claridad los hechos en los que participó directamente Menciona solo dos aspectos.	Respuesta desierta

7. Al término de la entrevista a cada candidato, los "Reportes de Entrevista de Comité" serán debidamente firmados y entregados al Secretario Técnico, quien los integrará en el respectivo expediente del candidato entrevistado.

La Dirección de Desarrollo Humano resguardará los expedientes de los candidatos entrevistados y registrará en la página Trabaja en la sección correspondiente, las calificaciones obtenidas por candidato en cada pregunta y criterio.

El Sistema Trabaja en calculará, con base en el promedio, la calificación de cada candidato en la entrevista, y con base en el Sistema de Puntuación General, los puntos correspondientes a la etapa de entrevista.

CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

**Aspectos a considerar:**

- Se realizarán las mismas preguntas a los candidatos entrevistados.
- Se recomienda tomar notas sobre la información que se vaya obteniendo por cada candidato, lo que permitirá asignar una calificación a cada candidato en cada pregunta realizada.
- Procurar que el entrevistado encuentre en un clima libre de tensiones. Para lograrlo es recomendable que los entrevistadores se presenten e inicien una charla informal que rompa las resistencias del candidato. Asimismo le informen al candidato la dinámica de la entrevista, es decir, que cada integrante realizará preguntas diferentes orientadas a obtener más información sobre su estilo de trabajo, habilidades, actitudes.
- Adoptar una actitud natural y de tranquilidad a fin de que el candidato se encuentre en un clima que no le resulte amenazante y de esta manera obtener mayor información sobre los aspectos que interesan.
- Evitar en la medida de lo posible interrupciones, dado que puede inhibir la comunicación que se haya logrado con el candidato.
- Evitar interrumpir las respuestas, escuchar con atención, observar cuidadosamente y tratar de no cortar las respuestas del entrevistado.
- No generar expectativas. Cuando un candidato parece interesante, se le debe tratar igual que al resto de los candidatos, indicándole que recibirá a través de la página trabajaen el mensaje sobre el resultado de la entrevista.

CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
 DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
 DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
 COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

**ENTREVISTA DE COMITÉ**  
 Guía de preguntas

ENTREVISTADOR	ASPECTO A EVALUAR	PREGUNTAS CLAVE
Presidente del Comité	Experiencia	
	Capacidad profesional	
Secretario Técnico	Capacidad profesional	
	Capacidad profesional	
Titular del Área de Auditoría Interna como Representante de la Secretaría de la Función Pública	Capacidad profesional	
	Capacidad profesional	

CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

REPORTE DE ENTREVISTA DE COMITÉ

Entrevistador			
Fecha de entrevista		Convocatoria	
Puesto vacante			
Folio del candidato entrevistado			

ESCALA DE CALIFICACIÓN A UTILIZAR

100-90	89-70	69- 50	49 o menos	0
Plantea los 4 aspectos (contexto, estrategia y resultado) siendo específico, y claro en conceptos y con autocrítica a su proceder en las situaciones que reporta. Aclara su participación específica en los eventos e identifica el impacto obtenido.	Menciona 3 aspectos: (contexto, estrategia resultado, y/o participación). Aporta elementos metodológicos que sustentan sus acciones en el evento referenciado sin profundizar en su explicación.	La respuesta abarca en forma general los 4 aspectos o menciona 2 aspectos a detalle, siendo general en los 2 elementos restantes.	Respuesta con poco contenido, no especifica con claridad los hechos en los que participó directamente Menciona solo dos aspectos.	Respuesta desierta

Capacidad a evaluar				
Pregunta a calificar				
Crterios de evaluación	Contexto	Estrategia	Resultado	Participación
Calificación				
Promedio				
Comentarios:				

Capacidad a evaluar				
Pregunta a calificar				
Crterios de evaluación	Contexto	Estrategia	Resultado	Participación
Calificación				
Promedio				
Comentarios:				

Capacidad a evaluar				
Pregunta a calificar				
Crterios de evaluación	Contexto	Estrategia	Resultado	Participación
Calificación				
Promedio				
Comentarios:				



CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

Capacidad a evaluar				
Pregunta a calificar				
Criterios de evaluación	Contexto	Estrategia	Resultado	Participación
Calificación				
Promedio				
Comentarios:				

Capacidad a evaluar				
Pregunta a calificar				
Criterios de evaluación	Contexto	Estrategia	Resultado	Participación
Calificación				
Promedio				
Comentarios:				

Capacidad a evaluar				
Pregunta a calificar				
Criterios de evaluación	Contexto	Estrategia	Resultado	Participación
Calificación				
Promedio				
Comentarios:				

FIRMA DEL INTEGRANTE DEL COMITÉ DE SELECCIÓN

Cargo en el Comité

\_\_\_\_\_  
Nombre

**ANEXO 5.**  
**ENTREVISTA DE COMITÉ**  
**Catálogo de preguntas**

**NIVEL ENLACE**

CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una ocasión en la que haya participado activamente en un equipo, para lograr una meta compartida.</li> <li>• Relátame de alguna ocasión que, en su opinión, muestre con claridad como ha ayudado a otras personas a desarrollar habilidades.</li> <li>• Platíqueme sobre alguna ocasión en la que haya escuchado con atención puntos de vista diferentes a los suyos.</li> <li>• Mencione alguna ocasión en que algún compañero de equipo le haya pedido ayuda.</li> <li>• Describa una ocasión en que haya tenido dificultad para comprender los puntos de vista de sus compañeros.</li> </ul>
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platíqueme de algún logro laboral del que se sienta orgulloso.</li> <li>• Mencione de alguna situación en la que se haya enfocado en el cumplimiento de metas establecidas.</li> <li>• Describa una ocasión en la que logró los resultados de su trabajo haciendo ahorros en los recursos disponibles.</li> <li>• Relate alguna ocasión en que consigue los resultados esperados venciendo una situación difícil.</li> <li>• Platique de alguna ocasión en que se le haya dificultado terminar a tiempo su trabajo.</li> <li>• Describa una ocasión que muestre como consiguió producir los resultados de su trabajo diario y atender las emergencias que surgieron.</li> <li>• ¿Cuáles son los factores básicos que lo motivan en su trabajo?</li> </ul>
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuénteme de una ocasión en la que usted ayudó a que dos personas llegaran a un acuerdo.</li> <li>• Mencione alguna ocasión en la que logro los resultados de su trabajo haciendo ahorros en los recursos disponibles.</li> <li>• Describa una ocasión en que consigue los resultados esperados venciendo una situación difícil.</li> <li>• Platique de una ocasión en la que no pudo lograr el acuerdo entre dos personas en una negociación.</li> <li>• Exponga alguna ocasión en la que haya contribuido a resolver un desacuerdo entre sus compañeros.</li> </ul>

CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
Visión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencione la misión de la Institución en la que trabajó recientemente.</li> <li>• Explique alguna estrategia de trabajo de su anterior organización.</li> <li>• Exponga cual fue la misión, visión y objetivos de su puesto anterior.</li> <li>• Describa un objetivo estratégico de su trabajo más reciente.</li> <li>• Cuénteme de alguna situación en la que estuviera trabajando sin conocer los objetivos estratégicos generales.</li> <li>• Explique la visión de su trabajo más reciente.</li> <li>• Platique como ha coordinado acciones con otras áreas para el logro de objetivos de mediano plazo de su área de trabajo.</li> <li>• Relate alguna situación en la que propuso la estrategia a seguir para el logro de los objetivos establecidos.</li> </ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una ocasión que, en su opinión, muestre con claridad como ha ayudado a otras personas a desarrollar habilidades.</li> <li>• Mencione una ocasión en que haya dado instrucciones para realizar un trabajo.</li> <li>• Relate alguna ocasión en que ha clarificado necesidades y requerimientos para la realización de alguna tarea.</li> <li>• Cuénteme de alguna ocasión en que haya establecido objetivos de trabajo para un grupo.</li> <li>• Ejemplifique que requiere de un líder.</li> <li>• Platique de alguna situación en la cual haya tomado el liderazgo ante una situación urgente.</li> <li>• Que elementos se deben incluir al dar instrucciones a un equipo de trabajo para cumplir con una tarea.</li> <li>• Describa una ocasión en la que haya compartido sus experiencias y conocimientos con sus compañeros de trabajo para alcanzar metas del área.</li> </ul>

**NIVEL: JEFE DE DEPARTAMENTO**

CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una ocasión que, en su opinión, muestre con claridad como ha ayudado a otras personas a desarrollar habilidades.</li> <li>• ¿Qué elementos debe incluir al dar instrucciones a su personal para cumplir con una tarea?</li> <li>• Mencione alguna ocasión en que ha informado los objetivos y requerimientos para la realización de alguna tarea.</li> <li>• ¿De qué manera establece objetivos de trabajo para su equipo de trabajo?</li> <li>• Describa una ocasión en que haya contribuido exitosamente al desarrollo de otra persona.</li> <li>• Ejemplifique que características debe tener un líder.</li> <li>• Platíqueme de alguna situación en la cual haya tomado el liderazgo ante una situación urgente.</li> <li>• Mencione alguna ocasión en la que haya descubierto o desarrollado nuevos conocimientos y habilidades con su equipo de trabajo.</li> <li>• Describa una ocasión en la que haya compartido sus experiencias y conocimientos con sus colaboradores para alcanzar metas del área.</li> <li>• Cuénteme de una ocasión que ilustre como nota si alguno de sus colaboradores requiere mayor información para poder desempeñar adecuadamente sus tareas.</li> <li>• Exponga una ocasión en la que se haya dado cuenta de que alguno de sus colaboradores no podía trabajar porque le hacía falta alguna herramienta de trabajo. ¿Qué hizo usted?</li> <li>• Cuando un colaborador se ha excedido en sus acciones e infringido alguna regla importante, ¿qué ha hecho usted?</li> <li>• Al establecer los objetivos de trabajo, platíqueme que ha hecho para motivar a sus colaboradores.</li> <li>• Ejemplifique alguna situación en la cual haya liderado un cambio.</li> </ul>
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una situación en la que se haya enfocado en el cumplimiento de metas establecidas.</li> <li>• Mencione una ocasión en que se le haya dificultado el logro de un resultado.</li> <li>• Platíqueme una ocasión en que haya optimizado el uso de los recursos disponibles.</li> <li>• Mencione algún logro laboral del que se sienta orgulloso. Y explique por qué.</li> <li>• Describa una ocasión en la que logró los resultados de su trabajo haciendo ahorros en los recursos Platíqueme una ocasión en la que haya logrado los resultados esperados venciendo una situación difícil.</li> <li>• Mencione una ocasión en la que haya logrado sus resultados a pesar de que no contaba con todos los recursos necesarios.</li> <li>• Describa una situación en la que se haya dificultado terminar a tiempo su trabajo.</li> <li>• Platíqueme una ocasión en que se aseguró que sus resultados cumplieran con los estándares de calidad establecidos.</li> <li>• Mencione una ocasión en la que haya realizado algún trabajo cubriendo los requerimientos del usuario o cliente.</li> </ul>



CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una ocasión que muestre cómo consiguió producir los resultados de su trabajo diario y atender las emergencias que surgieron.</li> <li>• Platíqueme alguna ocasión en la que se le presentaron barreras para cumplir con sus objetivos de trabajo ¿que hizo usted?</li> <li>• Mencione una ocasión en la que se le dificultó cumplir con los estándares de calidad de su trabajo.</li> <li>• ¿Cómo organiza y planea los proyectos de su trabajo?</li> <li>• ¿Cuáles son los factores básicos que lo motivan en su trabajo?</li> <li>• ¿Qué acciones de mejora ha desarrollado o implementado en alguno de sus trabajos?</li> </ul>
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencione una ocasión en la que usted intervino para que dos personas de su equipo de trabajo llegaran a un acuerdo.</li> <li>• Platíqueme una ocasión en la que haya contribuido a resolver un desacuerdo entre sus compañeros.</li> <li>• Mencione una ocasión en que consigue los resultados esperados venciendo una situación difícil</li> <li>• Platíqueme una ocasión en la que no pudo lograr el acuerdo entre dos personas de su equipo de trabajo.</li> <li>• Mencione una ocasión en la que a pesar de su esfuerzo la negociación fracaso y a que asume el mismo.</li> <li>• Describa como ha iniciado una negociación.</li> <li>• Platíqueme una sesión de negociación en la que informó sobre los avances del proceso logrados hasta ese momento.</li> <li>• Mencione una ocasión en que usted estableció un ambiente de respeto en una negociación.</li> <li>• Describa una situación en la que se le dificulto establecer un ambiente de respeto en una negociación.</li> <li>• Mencione una ocasión en la que se le haya dificultado iniciar una negociación.</li> <li>• Describa una ocasión en la que no se haya logrado establecer de manera fluida algún acuerdo.</li> <li>•</li> <li>• Platíqueme como se ha coordinado con otras áreas para el logro de objetivos de mediano plazo de su área de trabajo.</li> <li>• Mencione alguna situación de su trabajo en la que asigno prioridades para cumplir con los objetivos de su área y como lo hizo.</li> <li>• Describa brevemente como se implementaron las acciones para lograr los objetivos de su empleo anterior.</li> <li>• Cuénteme cuando haya tenido que tomar decisiones para solucionar algún problema que se presentó en la búsqueda de resultados a largo plazo.</li> <li>• Mencione una situación en la que haya logrado beneficiar a sus clientes y como lo hizo.</li> </ul>

CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
Visión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencione una situación en la que haya logrado beneficiar a sus clientes y como lo hizo.</li> <li>• Platiqueme alguna situación en la que haya tenido que analizar los riesgos de sus decisiones.</li> <li>• Cuénteme cuando haya tenido que tomar decisiones para solucionar algun problema que se presento en el desarrollo de algún proyecto.</li> <li>• Exponga la forma en que haya elaborado un programa de trabajo vinculado a un objetivo estratégico.</li> <li>• Describa un criterio que haya aplicado para asignar recursos para su plan de trabajo.</li> <li>• Describa algún indicador de gestión establecido en su trabajo.</li> </ul>
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una ocasión en la que haya participado activamente en un equipo, para lograr una meta compartida.</li> <li>• Platiqueme de una ocasión en la que haya tenido dificultad para comprender los puntos de vista de algún compañero.</li> <li>• Mencione una ocasión en la que haya escuchado con atención puntos de vista diferentes a los suyos.</li> <li>• Cuénteme de alguna ocasión en que algún compañero de equipo le haya pedido ayuda.</li> <li>• Cuénteme de alguna ocasión en que consigue los resultados esperados venciendo una situación difícil.</li> <li>• Mencione una ocasión en que haya preferido actuar por su cuenta, más que colaborar con otros para el logro de una meta en común.</li> <li>• Coménteme algún conflicto de trabajo que haya tenido recientemente con algún compañero.</li> <li>• Describa una situación que ilustre como decide que informacion compartir con sus compañeros de equipo.</li> <li>• Mencione alguna ocasión en que haya brindado en forma eficaz sugerencias a sus compañeros, sobre como lograr una meta en común</li> <li>• Platiqueme una ocasión en que alguno de sus compañeros le haya brindado una recomendación sobre como usted pudiera lograr mejores resultados.</li> <li>• Describa una situación que ilustre como tiende a coordinarse con sus compañeros de trabajo para mejorar los procesos. Cuénteme de alguna ocasión en que haya solicitado alguna recomendación a sus compañeros de trabajo, a fin de solucionar un problema en la operación de su área.</li> <li>• Mencione una ocasión en la que su equipo tomó una decisión, con la que usted no estaba totalmente de acuerdo, pero que apoyó de todas maneras.</li> <li>• Describa una ocasión, en que se haya integrado a un equipo que se estaba formando con personas de diferentes áreas o especialidades.</li> <li>• Describa como ha actuado para adaptarse a un nuevo equipo de trabajo.</li> <li>• ¿Porque es importante el trabajo en equipo?</li> <li>• ¿Qué aspectos deben considerarse para que exista el trabajo en equipo?</li> <li>• Dígame que ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados.</li> </ul>

**NIVEL: SUBDIRECTOR DE ÁREA**

CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera fortalece la efectividad de su equipo de trabajo?</li> <li>• Exponga alguna ocasión, que en su opinión, refleja con claridad como establece metas y estándares para sus colaboradores.</li> <li>• Describa una ocasión que ilustre como comprueba que los objetivos que usted plantea son claros para sus colaboradores.</li> <li>• Explique la forma en que compruebe que los objetivos que usted plantea sean retadores e interesantes para sus colaboradores.</li> <li>• Cuénteme de alguna una ocasión en la que gracias a la ayuda que usted proporcionó, uno de sus colaboradores haya podido identificar y superar por sí mismo un obstáculo en un proceso de cambio o mejora.</li> <li>• Mencione alguna situación en la que haya retroalimentado de manera oportuna a algún colaborador.</li> <li>• Platíqueme como se ha integrado con sus colaboradores en situaciones de cambio.</li> <li>• Describa una situación que ilustre qué elementos considera para asignar tareas y distribuir cargas de trabajo en su equipo.</li> <li>• Mencione un ejemplo de la manera como identifica fortalezas y debilidades de sus colaboradores.</li> <li>• Que características considera usted que debe tener un líder.</li> <li>• Deme un ejemplo específico de como hace usted para motivar a su equipo de trabajo.</li> <li>• Deme un ejemplo específico de como usted entrena a sus colaboradores.</li> <li>• Cuénteme que cambios ha propuesto o implementado usted en sus trabajos anteriores.</li> <li>• ¿Cómo comunica usted los objetivos a sus colaboradores?</li> </ul>
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una ocasión que demuestre como consiguió que su equipo cumpliera con precisión con los estándares de trabajo previstos.</li> <li>• Platíqueme alguna ocasión en que logró que su equipo superara los resultados esperados.</li> <li>• Mencione una ocasión en que haya logrado un objetivo cambiando su forma de trabajar.</li> <li>• Cuénteme de alguna ocasión en que haya logrado obtener los resultados mediante la reasignación de prioridades. Y qué tiempo le tomó?</li> <li>• Describa una ocasión en la que usted corrigió el rumbo, al descubrir que las metas de un proyecto importante no se estaban alcanzando.</li> <li>• Platíqueme de una ocasión en la que se le haya dificultado lograr un objetivo por cambiar su forma de trabajar</li> <li>• Explique que acciones ha emprendido para entregar con oportunidad y eficiencia los resultados esperados. Deme un ejemplo de una ocasión en que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su jefe.</li> <li>• ¿Cómo organiza y planea los proyectos de su trabajo?</li> <li>• ¿Cuáles son los factores básicos que lo motivan en su trabajo?</li> <li>• ¿Qué acciones de mejora ha desarrollado o implementado en alguno de sus trabajos?</li> </ul>

CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencione alguna ocasión en la que haya defendido su posición en una negociación, basado en hechos relevantes a ésta.</li> <li>• Describa una negociación en la que haya destacado los puntos de acuerdo y los beneficios para todas las partes involucradas de lograr un acuerdo.</li> <li>• Platiqueme de una negociación en la que haya buscado que la otra parte cediera, destacado los puntos en desacuerdo.</li> <li>• Hábleme de una ocasión en que haya logrado convencer a la otra parte respecto a la propuesta que usted presentaba.</li> <li>• Describa una ocasión en que haya enfrentado un rechazo a alguna de sus propuestas.</li> <li>• Relátame alguna situación en la que haya logrado sus metas, a pesar de que haya habido fuertes desacuerdos.</li> <li>• Exponga una ocasión en la que haya tenido que negociar el uso adecuado de los recursos de su área de trabajo.</li> <li>• Describa una negociación en la que le haya resultado difícil lograr acuerdos.</li> </ul>
Visión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencione un proyecto con impacto a mediano plazo en el que haya participado junto con otras áreas de su institución.</li> <li>• Describa un proceso en su área de trabajo y el impacto que haya tenido a mediano plazo en otras áreas de la organización.</li> <li>• Platiqueme de una ocasión en que haya tomado previsiones para evitar sorpresas desagradables en la realización de sus planes de trabajo.</li> <li>• Mencione alguna ocasión en que haya tomado previsiones, al anticipar posibles problemas en la realización de un plan de trabajo.</li> <li>• Cuénteme de una ocasión en que haya tenido que cambiar un plan de trabajo que no estaba dando los resultados esperados.</li> <li>• Describa una ocasión en la que aseguró la implantación exitosa de una estrategia a 1 o 2 años.</li> <li>• Platiqueme de una ocasión en que haya fijado un objetivo de mediano plazo.</li> <li>• Mencione una ocasión en la que haya fijado objetivos de mediano plazo y estos no se cumplieron.</li> <li>• Exponga alguna ocasión en que haya definido planes operativos a un año, ¿Qué elementos consideró y de qué manera los organizó?</li> <li>• ¿Cómo determina usted los objetivos o metas a alcanzar en su área de trabajo?</li> </ul>
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencione una ocasión, en la que para decidir una acción consideró primero su impacto en los objetivos del grupo.</li> <li>• Cuénteme de alguna ocasión en la que haya contribuido con información y sus puntos de vista en una decisión de equipo.</li> <li>• Describa una situación en la que se haya integrado con facilidad a un equipo de diferentes áreas o disciplinas.</li> <li>• Platiqueme de una situación en la que haya tenido dificultad para integrarse en un equipo de trabajo.</li> </ul>
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencione una situación en la que los demás integrantes de un equipo de trabajo en el que usted participaba no hayan aceptado sus recomendaciones.</li> <li>• Exponga alguna ocasión en la que haya fortalecido su relación con algún equipo de trabajo.</li> <li>• Platiqueme de alguna ocasión en la que por no considerar la opinión de su equipo de trabajo se presentaron problemas en los resultados.</li> <li>• Describa una ocasión en que haya influido para que los integrantes de su equipo de trabajo cooperaran más eficazmente.</li> <li>• Dígame qué ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados.</li> </ul>



**NIVEL: DIRECTOR DE ÁREA**

CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa un ejemplo de la manera como identifica fortalezas y debilidades de sus colaboradores..</li> <li>• Describa una situación que muestre su forma de dirigir a cada uno de los integrantes de su equipo.</li> <li>• Hábleme de una ocasión en la que motivó a su equipo para que se esforzara en lograr sus metas de trabajo.</li> <li>• Explique los resultados obtenidos de su participación en alguna implementación de cambio.</li> <li>• ¿Cómo implementa en su área de responsabilidad alguna mejora sugerida por sus colaboradores?</li> <li>• Mencione un ejemplo de la manera como decide en quien delegar alguna meta o tarea.</li> <li>• Cuénteme de una ocasión que muestre qué elementos consideró para delegarle un proyecto a un nuevo miembro de su equipo.</li> <li>• Describa una situación que ilustre que elementos considera para asignar tareas y distribuir cargas de trabajo en su equipo.</li> <li>• Platíqueme de alguna situación que ilustre como informa a sus colaboradores las conductas que espera de ellos.</li> <li>• Hábleme de una ocasión en que haya mejorado, junto con sus colaboradores, el desempeño de su área.</li> <li>• Cuénteme de una ocasión en que haya conseguido el apoyo para la realización de un cambio.</li> <li>• Mencione de que manera dio seguimiento con su equipo a los avances de algún proyecto.</li> <li>• Describa una ocasión en la que se haya hecho cargo de un asunto importante que otros no atendían.</li> <li>• Platíqueme de una situación en la que usted y su equipo hayan podido lograr los resultados esperados a pesar de las dificultades del entorno.</li> <li>• Describa como motiva usted a sus colaboradores tanto directos como indirectos.</li> <li>• Deme un ejemplo de que hizo usted para lograr algún cambio importante en los sistemas y procedimientos de trabajo.</li> <li>• Cuénteme qué cambios ha propuesto o implementado usted en sus trabajos anteriores.</li> </ul>
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencione alguna ocasión en la que haya dado un servicio oportuno a sus clientes y colaboradores</li> <li>• Hábleme de una ocasión en la que haya mejorado los resultados de su área aplicando medidas correctivas al proceso.</li> <li>• Exponga una ocasión en que los resultados dependieron del seguimiento que le dio a su equipo de trabajo.</li> <li>• Platíqueme de una ocasión en que incrementó los resultados a través de mejorar los estándares de desempeño.</li> <li>• Mencione que acciones ha emprendido para lograr que sus colaboradores dieran un servicio oportuno a sus clientes.</li> <li>• Describa una situación que muestre con claridad como establece estándares de desempeño a su equipo de trabajo.</li> <li>• Hábleme de una ocasión en que los resultados de su equipo de trabajo mejoraron por el proceso de evaluación que adoptó.</li> <li>• Exponga alguna situación en la que haya alcanzado los objetivos de su área asumiendo un riesgo.</li> <li>• Platíqueme de una situación en la que haya incrementado su exigencia en los niveles de desempeño de sus colaboradores.</li> </ul>

CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una ocasión en la que los resultados dependieron de la coordinación que realizó con varios departamentos.</li> <li>• Cuénteme de una situación en que sus resultados se vieron afectados negativamente por falta de seguimiento.</li> <li>• Mencione alguna ocasión en la que se le presentaron problemas al tratar de incrementar el desempeño de su equipo de trabajo.</li> <li>• ¿Cómo determina usted los objetivos o metas a alcanzar en su área de trabajo?</li> <li>• Platíqueme como se asegura usted de que en su equipo se cumplan con los estándares de calidad planteados. ¿Cómo organiza y planea los proyectos de su trabajo?</li> <li>• ¿Qué acciones de mejora ha desarrollado o implementado en alguno de sus trabajos?</li> </ul>
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponga alguna negociación en la que usted haya presentado las ventajas y desventajas de las propuestas de cada una de las partes involucradas.</li> <li>• Describa una negociación en la que usted haya llegado a acuerdos dentro de los tiempos y condiciones que sus superiores habían establecido.</li> <li>• Hábleme de una negociación en la que le haya resultado difícil lograr acuerdos.</li> <li>• Cuénteme de una situación en la que usted negoció con otras personas sobre la distribución de recursos limitados.</li> <li>• Platíqueme de una negociación en la que le haya resultado particularmente difícil conciliar diferencias críticas.</li> <li>• Mencione de alguna ocasión en que no pudo demostrar las ventajas de su propuesta en una negociación.</li> <li>• Cuénteme de una negociación en la que haya controlado eficazmente sus emociones como parte de una estrategia de negociación.</li> <li>• Describa una negociación en la que le haya resultado particularmente difícil controlar sus emociones.</li> <li>• Exponga una situación en la que se haya complicado una negociación con sus superiores.</li> </ul>

CAPACIDAD A EVALUAR	PREGUNTAS
Visión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una situación que ilustre qué criterios y pasos utiliza para establecer estrategias de mediano plazo</li> <li>• Platíqueme de una situación en la que haya elaborado un plan operativo, contemplando su costo-beneficio.</li> <li>• Mencione alguna ocasión en que haya establecido un plan de dos a tres años con la finalidad de fortalecer a la organización o institución en que trabajaba.</li> <li>• Describa una ocasión en que haya cuantificado las metas de los objetivos prioritarios.</li> <li>• Explique tres amenazas o riesgos del entorno que haya considerado para establecer un plan</li> <li>• Cuénteme sobre alguna situación de su trabajo en la que haya tenido que asignar prioridades considerando beneficios a largo plazo (3 a 5 años).</li> <li>• Cuénteme de una ocasión en la que haya participado en algún proyecto estratégico para su organización ¿Cómo determina usted los objetivos o metas a alcanzar en su área de trabajo?</li> </ul>
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponga alguna ocasión en la que haya coordinado de manera efectiva varias áreas.</li> <li>• Platíqueme una ocasión en la que haya conciliado diferentes puntos de vista dentro de su equipo de trabajo.</li> <li>• Describa una ocasión en que haya influido para que los integrantes de alguno de sus equipos de trabajo cooperaran más eficazmente.</li> <li>• Hábleme de una ocasión en la que contribuyó al acuerdo entre algunos miembros del equipo de trabajo en que usted participó.</li> <li>• Mencione de una ocasión en que su equipo de trabajo proporcionó alguna información urgente para otra área de trabajo coordinándose con ellos.</li> <li>• Describa una ocasión en la que haya facilitado que algún integrante de su equipo de trabajo participara más activamente en las reuniones de trabajo</li> <li>• Exponga una ocasión en que usted haya integrado diferentes puntos de vista en una propuesta de acuerdo de equipo.</li> <li>• Cuénteme de una situación en que haya dirigido varios proyectos o equipos de trabajo.</li> <li>• Mencione alguna ocasión en que haya logrado el consenso de un equipo de trabajo, a pesar de diferencias iniciales en los puntos de vista de sus integrantes.</li> <li>• Hábleme de una ocasión en que usted haya dirigido varios proyectos multidisciplinarios o interinstitucionales a la vez.</li> <li>• Describa una ocasión en la que haya tenido dificultades para lograr la cooperación de los integrantes de uno de los equipos en que usted ha participado.</li> <li>• Exponga una situación en la que haya logrado la participación efectiva de todos los integrantes de un equipo de trabajo, del que usted ha formado parte.</li> <li>• Dígame que ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados</li> </ul>

A TODOS LOS NIVELES

ASPECTO A EVALUAR	PREGUNTAS
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuénteme sobre su trayectoria laboral afin al puesto? En qué áreas afines al puesto se ha desempeñado?</li> <li>• ¿Cuáles fueron los proyectos más importantes en los que ha trabajado en su último empleo?</li> <li>• ¿Cuáles son los aspectos más difíciles de su último o actual empleo y cómo los ha enfrentado?</li> <li>• Mencione tres funciones que más le gustan o se le facilitan de su último o actual empleo</li> <li>• Mencione tres funciones que menos le gustan o se le dificultan de su último o actual empleo</li> <li>• ¿Cuáles considera sus principales potencialidades para ocupar el puesto vacante?</li> <li>• ¿Cuáles considera que son sus limitaciones?</li> <li>• ¿Cuál considera el logro más importante en su trayectoria laboral?</li> <li>• ¿Cuál considera sea algún momento difícil en su trayectoria laboral?</li> </ul>
Interés de la CJEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué conoce de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal?</li> <li>• ¿Por qué le interesa ingresar a la CJEF?</li> <li>• ¿Qué sabe del puesto vacante?</li> <li>• ¿Cuáles son sus mejores cualidades para el empleo?</li> <li>• ¿Qué diferencias encuentra entre este puesto y su último empleo?</li> </ul>





ANEXO 6. 3

ESCALA DE VALORACIÓN DEL MÉRITO  
 Propuesta de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

ELEMENTOS	FACTORES A CONSIDERAR (Con la comprobación de 1 solo factor de cada elemento bastará para obtener la puntuación correspondiente)	100	75	50	25	Ponderación asignada (El CTS determinará ponderación a aplicar)
ACCIONES DE DESARROLLO	ACCIONES RELACIONADAS CON PARTICIPACIÓN EN CONSULTORIAS, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, MIEMBRO DE ASOCIACIONES, REDES O SOCIEDADES DE PROFESIONALES	Actividad realizada en los 4 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en los 5 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en los 6 o 7 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en hace 8 años afín al área o rama de cargo. Actividad realizada en cualquier área o rama de cargo	15%
RESULTADOS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	RESULTADOS OBTENIDAS EN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO ANUAL	Puntuación obtenidas de 90 a 100 o Nivel de Desempeño sobresaliente	Puntuación obtenidas de 89.9 a 70 o Nivel de Desempeño satisfactorio	Puntuación obtenidas de 60 a 69.9 o Nivel de Desempeño Mínimo Aprobatorio	Puntuación obtenidas de 59.9 o menos Desempeño No Aprobatorio	3%
RESULTADOS DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN	PARTICIPACIÓN EN EVENTOS DE CAPACITACIÓN.Y FORMACIÓN	Diplomado afín al área o rama de cargo o capacidades profesionales/ gerenciales cursado en los 3 últimos años	Cursos afines al área o rama de cargo o capacidades profesionales/ gerenciales cursado en los últimos 4 años	Diplomado o Cursos afines al área o rama de cargo o capacidades profesionales/ gerenciales cursado en los últimos 5 años	Diplomado o Cursos afines al área o rama de cargo o capacidades profesionales/ gerenciales cursado hace 6 años o más Eventos realizados en cualquier área o rama de cargo	12%
RESULTADOS EN PROCESOS DE CERTIFICACIÓN	OBTENCIÓN DE CERTIFICACIONES POR ORGANISMOS CERTIFICADORES, INSTITUCIONES O DEPENDENCIAS (E), SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA TITULAR, CERTIFICACIONES EN CAPACIDADES PROFESIONALES-GERENCIALES, EN SISTEMAS DE CALIDAD, INFORMÁTICA, EN PROCESOS).	Certificación obtenida en los 4 últimos años afines al área o ramo de cargo	Certificación obtenida en los 5 últimos años afines al área o rama de cargo.	Certificación obtenida en los 6 o 7 últimos años afines al área o rama de cargo.	Certificación obtenida hace 8 años o más. Certificación obtenida en cualquier área o rama de cargo	10%

CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO FEDERAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y DE FINANZAS  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIÓN  
COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN

<b>LOGROS</b>	TRABAJOS O PROYECTOS PRESENTADOS EN CONGRESOS, REUNIONES, COLOQUIOS, SIMPOSIOS, PUBLICACIONES EN REVISTAS, EDICIÓN DE LIBROS, REGISTRO DE PATENTES INDUSTRIALES O DERECHOS DE AUTOR.	Actividad realizada en los 4 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en los 5 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en los 6 o 7 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en hace 8 años afín al área o rama de cargo. Actividad realizada en cualquier área o rama de cargo	<b>15%</b>
<b>DISTINCIONES, RECONOCIMIENTOS O PREMIOS</b>	PREMIOS POR MÉRITOS DOCENTES O PROFESIONALES OTORGADOS POR SOCIEDADES O INSTITUCIONES, MEDALLAS POR MÉRITOS ACADÉMICOS, MEDALLAS O PREMIOS POR HABER CONTRIBUIDO A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA O EDUCATIVA, MENCIONES HONORÍFICAS EN ALGUN GRADO ACADÉMICO (LICENCIATURA, MAESTRÍA O DOCTORADO)	Actividad realizada en los 4 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en los 5 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en los 6 o 7 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en hace 8 años afín al área o rama de cargo. Actividad realizada en cualquier área o rama de cargo	<b>15%</b>
<b>ACTIVIDAD DESTACADA EN LO INDIVIDUAL</b>	DOCENCIA, PONENCIAS O INSTRUCCIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN, DIRECCIÓN DE TESIS DE LICENCIATURA, MAESTRÍA O DOCTORADO, MIEMBRO DE JURADO EN EXAMENES PROFESIONALES, MIEMBRO DE JURADO PARA OTORGAR PREMIOS DE ACADEMICOS	Actividad realizada en los 4 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en los 5 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en los 6 o 7 últimos años afín al área o rama de cargo	Actividad realizada en hace 8 años o más afín al área o rama de cargo Actividad realizada en cualquier área o rama de cargo	<b>10%</b>
	PREMIOS EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS O PARTICIPACIÓN CON ORGANISMOS FILANTRÓPICOS	Actividad realizada en los 4 últimos años	Actividad realizada en los 5 últimos años	Actividad realizada en los 6 o 7 últimos años	Actividad realizada en hace 8 años	<b>5%</b>
<b>OTROS ESTUDIOS</b>	DOCTORADOS, MAESTRIAS, ESPECIALIDADES	Titulado de Maestría o Doctorados afín al área o rama de cargo	Pasante de Maestría o Doctorados afín al área o rama de cargo	Especialidad afín al área o rama de cargo	Posgrado realizado en cualquier área o rama de cargo	<b>15%</b>