



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

DEFICIENCIAS Y ACIERTOS A UNA DECADA DE SU  
IMPLEMENTACIÓN EN LA SECRETARÍA DE DESARROLLO  
SOCIAL.

**TESIS**

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

**OPCIÓN**

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**PRESENTA:**

NATIVIDAD JACQUELINE NAJERA ROSAS

**ASESOR**

ENRIQUE GARCÍA MARTÍNEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE DE 2015



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.

*Para el individuo que ejerce el servicio civil no debe haber lugar a dudas sobre su deber exclusivo: su hermano el hombre, para él toda su devoción y todo su cuidado.*

*Manuel Quijano.*

A mi mamá y papá:

Con todo mi amor, respeto y admiración, dedico a ustedes este trabajo como muestra simbólica de retribución a su esfuerzo incansable por apoyarme a lograr mis metas, a su obstinada manía de impulsarnos adelante y a su inagotable optimismo ante cualquier inclemencia.

Gracias por guiarme con cariño y paciencia; por cimentar con valores mi formación y por permitir mi pensamiento independiente, respetando mis ideas y desiciones.

Aprovecho esta ocasión para externarles mi gratitud por toda una vida de enseñanza, de lucha y fortaleza...

Gracias máma y gracias papá... muchas, muchas gracias, por que hoy podemos decir: ¡Lo logramos!

A Rodrigo, agradezco su paciencia y afecto a lo largo de esta aventura que no termina para nosotros, agradezco su acertada y dura honestidad que siempre me ha mantenido en la tierra y su sincero y dulce amor que siempre me motiva y alienta. Muchas gracias.

A mis hermanos, Gerardo, Lupis, Genaro y Oscar les declaro mi gratitud por su compañía en los momentos de mayor incertidumbre y felicidad en mi vida, sin duda el camino ha sido muy divertido y enriquecedor con ustedes a mi lado.

A la Sra. Luz, Sr. Juan Luis, Edgar y Elizabeth....Mi infinito agradecimiento por todo el apoyo brindado hasta el día de hoy.

A Sofía, mi pequeña hermosa, agradezco haber llegado a mi vida y constituirte como el motor fundamental de mi existencia. Gracias Sofi por que eres toda la inspiración que necesito y eres además la alegría para todo a mi alrededor, gracias pequeñita por llenar nuestras vidas de felicidad y por darme motivos para ir por más.

Finalmente, no omito agradecer a todas aquellas personas que puntualmente acudieron apoyar mi formación personal, académica y profesional; a Mamá Sarita quien siempre ha tenido un apapacho para mí; a mi tía Rosa y su familia que en todo momento han estado pendientes de nuestro progreso; a mis colegas y amigos quienes aun continúan en mi camino compartiendo logros; y por supuesto al Profesor Enrique García, quien creyó en este proyecto y en mí.

# Índice

Introducción .....	3
<b>1. El servicio Profesional de Carrera y la Secretaría de Desarrollo Social</b>	
1.1. La profesionalización del Servicio Público .....	5
1.1.1. Gobernanza y profesionalización del servicio público .....	6
1.1.2. Transferencia de políticas adoptadas .....	8
1.1.3. El Servicio Profesional de carrera y El Servicio Profesional de Empleo...	9
1.1.4. Modelos de profesionalización y la experiencia de México .....	12
1.1.5. Antecedentes del SPC en México y su evolución histórica .....	14
1.1.6. Metas estratégicas y alineación con los gobiernos federales 2003-2013..	17
1.2. El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal .....	23
1.2.1. Marco Jurídico .....	23
1.2.2. Naturaleza y Objeto de la Ley del SPC .....	29
1.2.3. Estructura y Funcionamiento del Sistema del SPC .....	31
1.2.3.1. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos .....	31
1.2.3.2. Subsistema de Ingreso .....	31
1.2.3.3. Subsistema de Desarrollo Profesional .....	32
1.2.3.4. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades ....	33
1.2.3.5. Subsistema de Evaluación del Desempeño .....	33
1.2.3.6. Subsistema de Separación .....	33
1.2.3.7. Subsistema de Control y Evaluación .....	34
1.3. Implementación del Sistema en la Dependencia .....	34
1.3.1. La Secretaría de Desarrollo Social .....	35
1.3.2. Instauración del Servicio Profesional de Carrera .....	35

<b>2. Alcances del Sistema en la Dependencia</b>	
2.1. La evaluación institucional .....	38
2.1.1. La Auditoría Superior de la Federación .....	39
2.1.2. La Secretaría de la Función Pública .....	45
2.1.3. Evaluación al interior de la dependencia .....	49
2.2. Regulación administrativa del procedimiento y ejecución práctica .....	49
2.2.1. Planeación de Recursos Humanos .....	50
2.2.2. Adherencia al Sistema .....	53
2.2.3. Del Desarrollo Profesional de los Servidores públicos .....	61
2.2.4. Personal Capacitado y Certificado .....	63
2.2.5. Medición y Valoración del Desempeño .....	65
2.2.6. Separación del Sistema ¿A voluntad? .....	67
2.3. El Gobierno Digital en el proceso de Profesionalización .....	68
2.3.1. Portal Trabajaen .....	69
2.3.2. RhNet .....	70
2.3.3. @Campus México .....	70
2.3.4. Portal de Obligaciones de Transparencia e Infomex .....	72
<b>3. Problemáticas, limitantes y lagunas en la gestión del sistema del servicio profesional de Carrera</b>	
3.1. La distribución del Poder Público y la Ética de los Trabajadores al Servicio del Estado.....	73
3.2. La cultura laboral dentro de la Administración Pública Federal .....	74
3.2.1. Prácticas informales en la Administración Pública .....	75
3.2.2. Apreciación del SPC por Administradores Públicos Federales .....	79
3.2.3. Testimonios .....	81
3.3. Operatividad del Sistema .....	83
3.3.1. Manual de Organización General .....	84
3.3.2. Manual de Organización y Procedimientos .....	85
3.4. Normatividad .....	90
3.4.1. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la APF .....	91
3.4.2. Reglamento de la LSPCAPF .....	92
<b>4. Análisis del Proceso de Profesionalización en la SEDESOL</b>	
4.1. Matriz FODA .....	94
4.1.1. Análisis de Fortalezas .....	96
4.1.2. Análisis de Oportunidades .....	97
4.1.3. Análisis de Debilidades .....	99
4.1.4. Análisis de Amenazas .....	101
<b>Conclusiones</b> .....	104
<b>Anexos</b> .....	107
<b>Referencias</b> .....	115

# Introducción

La profesionalización del sector público es para todo gobierno un elemento básico, pues de ello dependen las capacidades del Estado para atender a los requerimientos de su sociedad, de tal suerte que es proporcional la calidad profesional de los servidores públicos, con los servicios que prestan.

En nuestro país, la adopción de mecanismos para fomentar el profesionalismo en la administración pública ha sido una tarea planteada desde principios del siglo XX, lográndose concretar en pequeños espacios de aplicación como el Servicio Exterior Mexicano y el Servicio Profesional Electoral; sin embargo, el mayor logro en la materia se consiguió en 2003 con la promulgación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal como un instrumento garante para la igualdad de oportunidades en el acceso laboral al sector público basado en el mérito.

Se trató, según Dussauge Laguna, de una de las reformas administrativas más importantes en la historia de México, en la que se comprometieron una gran cantidad de esfuerzos tanto políticos como intelectuales

y organizativos, implicando también una cantidad considerable de recursos de carácter administrativo, presupuestales y por supuesto, humanos.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo evaluar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera y determinar si ha logrado a una década de su implementación, corregir los vicios operados en la administración pública Federal en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos hace.

Como hipótesis se plantea que el Servicio Profesional de Carrera, es un sistema corrupto limitado a la simulación, en el que el personal que se encarga de ejecutarlo a través de prácticas irregulares, ha corrompido su funcionamiento impidiendo con ello la generación de valor positivo o legitimidad al gobierno que lo opera.

De este modo se busca responder al cuestionamiento acerca de si el Servicio Profesional de Carrera ha generado un cambio positivo en el servicio público, a través de lo que la Ley y la práctica establecen.



Para ello, se desarrolla la presente investigación deductiva a través del estudio de caso en la Secretaría de Desarrollo Social, en el periodo de 2004 a 2014, con carácter cualitativo, buscando estudiar la realidad en su contexto natural, a través de la indagación de los hechos y no sólo a través de los resultados institucionales, para lo cual se hace un uso exhaustivo del derecho de acceso a la información pública gubernamental y de otros métodos entre los que se destacan: a) la observación como procedimiento para obtener datos, b) la observación participante, y c) la entrevista.

La investigación se presenta en cuatro apartados en los que se busca metodológicamente corroborar la hipótesis establecida de conformidad con lo siguiente:

Capítulo primero: “El Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de Desarrollo Social”. Se identifica la teoría que enmarca a la profesionalización del servicio público, que va de la revisión de diversos modelos de profesionalización hasta la gobernanza y la experiencia en México.

Se aborda también, el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal a través de su marco jurídico; su naturaleza y objeto; su estructura y funcionamiento; así como el proceso de implementación en la Secretaría de Desarrollo Social.

Capítulo segundo: “Alcances del Sistema en la Dependencia.” Se presenta la evaluación institucional elaborada por la Auditoría Superior de la Federación, por la Secretaría de la Función Pública y por la propia Secretaría de Estado; así mismo se muestra la regulación administrativa del procedimiento de profesionalización y los resultados obtenidos de la ejecución práctica del Sistema, los cuales se utilizan para determinar cuáles son las deficiencias y aciertos con los que el servicio profesional de carrera opera.

Finalmente se presentará la aportación del e-gobierno o gobierno digital en el proceso de profesionalización, considerando entre otros,

sistemas como RhNet, @Campus México y Trabajaen; identificando de entre ellos áreas de oportunidad y deficiencias.

Capítulo tercero: “problemáticas, limitantes y lagunas en la gestión del Sistema del Servicio Profesional de Carrera”. Se exhibe la cultura laboral, la operatividad del sistema y la normatividad como los principales obstáculos en la tarea de profesionalizar la administración pública, partiendo de la apreciación que tanto la ciudadanía como trabajadores del Estado comparten sobre la gestión de los recursos humanos.

Capítulo cuarto: “Análisis FODA”. Se presentan a manera de análisis aquellas deficiencias y aciertos detectados durante la investigación, esquematizados a través de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que participan en la ejecución del sistema, aportando medidas pertinentes a considerar para el mejoramiento del Sistema, en aras de buscar eficientar su operación.

Esperando contribuir con este trabajo, a identificar una ruta de acción para adecuar el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, alineando el espíritu de la Ley con la ejecución práctica del Sistema; partiendo de las áreas que permitan evadir riesgos, superar limitantes, aprovechar oportunidades y fortalecer las potencialidades que el propio sistema guarda.

# Capítulo 1.

## El Servicio Profesional de Carrera y la Secretaría de Desarrollo Social

La profesionalización de la administración pública, ha sido en nuestro país un tema que ha ocupado en los últimos años un importante lugar en la agenda pública; esto es así, por que de su práctica depende la confianza de la sociedad en sus gobiernos y por lo tanto se trata de una tarea impostergable que requiere de atención urgente, a fin de construir una administración eficiente y eficaz que cubra cabalmente las necesidades de los ciudadanos; entre ellas las de desarrollo social.

### 1.1. La profesionalización del Servicio Público

Entendido el Estado en sentido formal como una abstracción y no como un objeto tangible, podemos afirmar que éste se asienta en la figura de una persona jurídica, en dónde se ordenan y distribuyen diferentes ámbitos de competencia regulados a través de Leyes, Reglamentos, y normas, cuya finalidad es brindar bienes y servicios para asegurar el cumplimiento de sus fines y el bienestar para la población.

Para que el Estado cumpla con sus objetivos, las instituciones que componen la Administración Pública deben optimizar los servicios que brindan, ya que los resultados de los servicios otorgados a la ciudadanía legitiman la actuación de los gobernantes. Es materia primordial dentro la agenda estatal, la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios públicos.

El Dr. Ricardo Uvalle afirma que:

“Los compromisos de la administración pública se manifiestan con la calidad que el servicio público tiene para atender y satisfacer demandas sociales. Un servicio público eficaz y responsable es el que exige una democracia moderna. Un servicio Público competente, es el que la sociedad contemporánea reclama para considerar al gobierno digno de confianza. Aquí esta uno de los puntos fundamentales del servicio público, a saber: contribuir a potenciar la confianza en el gobierno.”<sup>1</sup>

Así entonces, podemos señalar que el servicio público es la fuente de gobernabilidad,

---

<sup>1</sup> Uvalle Berrones Ricardo y Bravo Ahuja Marcela, Visión Multidimensional del Servicio Público Profesionalizado, Ed. Plaza y Valdez, México , 1999. P. 44.

dado que en función de la calidad de este, la sociedad confía en el gobierno que lo gestiona; de ahí la importancia de que este cuente con personal apto, capaz de formular soluciones a los problemas sociales, económicos y políticos que involucran la conducción de una nación.

La respuesta a esta demanda, se puede localizar en la Función Pública, que es aquella en la que existen determinados contextos institucionales que permiten la profesionalización.

“Consideraremos que esta existe cuando las instituciones públicas disponen de una serie de atributos que les permiten disponer de personal con las aptitudes, actitudes, y valores requeridos para el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades.”<sup>2</sup>

### 1.1.1. Gobernanza y profesionalización del servicio público.

Dado el descontento social por la ineficiencia manifiesta en la actuación de la administración pública y sus resultados ante la sociedad, surge la necesidad de implementar un sentido democrático en la participación de los sistemas administrativos que involucren de manera concreta las peticiones de la ciudadanía y que guíen al cambio de su naturaleza.

La burocracia<sup>3</sup> como actor principal dentro de la acción administrativa, funciona bajo una estructura de forma vertical con rendición

2 **Longo Francisco**, Mérito y Flexibilidad, Ed. Paídos, España, 2004, p. 68; disponible en: <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/09/merito-y-flex-cap-1-4.pdf>.

3 De acuerdo con **Oswaldo Cruz Villalobos** (2009), la burocracia es conocida como la organización que se instituye dentro de una forma de gobierno orientada a proporcionar los servicios públicos hacia la sociedad. Esta estructura para su funcionamiento requiere de las condiciones siguientes:

- a) Un sistema de remuneraciones hacia todos los individuos de la institución que refleje su desempeño en la prestación de los servicios.
- b) Una estructura de jerarquías claramente definidas, en donde no existan obstáculos para llegar a la eficiencia y eficacia como condición para un desarrollo administrativo.
- c) La lealtad hacia la institución por parte de quien ocupa una plaza.

de cuentas ascendente; de modo que para que su democratización se lleve a cabo, es necesaria la implantación de un régimen democrático en la propia burocracia, esto es así por que “la concepción tradicional de administración descansaba en una idea limitada y representativa de la democracia”<sup>4</sup>

Así, la democratización de las estructuras burocráticas implica llevar la administración, que hasta ahora se ha organizado de forma vertical a un modelo de estructura horizontal, en la cual exista cabida de la opinión de la sociedad de una forma directa y no a través de la representación, como antaño se pensó:

“los gobiernos no obtienen su legitimidad a través del derecho de los ciudadanos a moldear la política mediante gestos como el voto, sino que obtienen la mayor parte de su legitimidad por medio de los servicios que producen para los ciudadanos. Sin embargo, en la gobernación contemporánea puede no bastar con producir servicios públicos de alta calidad, sino que puede ser necesario consultar al público sobre estos servicios y la forma en que se prestarán; e incluso quizá se pueda implicarlo en su prestación.”<sup>5</sup>

Si recurrimos al modelo que describe Ira Sharkansky de los sistemas administrativos, y aplicamos la democratización a dicho modelo, comprendemos que ésta debe darse dentro de los procesos de conversión, en específico, a través de los insumos internos (estructura, procedimientos, predisposiciones y experiencias de los administradores) lo cual inevitablemente conduciría a un reacomodo en la estructura funcional, a modo que la acción democrática actuaría en cada uno de los elementos que componen al sistema.<sup>6</sup>

4 **Guy Peters** en, Pardo Maria del Carmen (comp.) De la Administración Pública a la Gobernanza, Colegio de México (COLMEX), México, 2004 p. 76; disponible en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA%20A%20LA%20GOBERNANZA.pdf>

5 **Guy Peters**, Administración Pública y Democracia, Revista Administración y Ciudadanía Vol. 1, Escola Galega de Administración Pública (EGAP), Madrid, 2006 p. 32; disponible en: [http://egap.xunta.es/Documentos/Publicacions/\[1297949476\]VOL1.1\\_CAST.pdf](http://egap.xunta.es/Documentos/Publicacions/[1297949476]VOL1.1_CAST.pdf).

6 De acuerdo con Sharkansky (1971), los sistemas administrativos se encuentran conformados por cuatro

Lo anterior, resulta relevante dada la necesidad de dar un nuevo orden a los marcos valorativos y estructurales de las estancias burocráticas que han de ser los primeros indicios para la democratización de la administración pública, lo cual ha sido planteado repetidamente como prioridad en las agendas gubernamentales.

Los cambios en la naturaleza de la administración pública, señala Guy , tienen que ver con los cuadros normativos, las estructuras y las formas en que actúan dentro del sector público, cuyos cambios se dan a notar en cuanto que alteran los principios básicos de la administración tradicional que abarcan lo siguiente:

- La idea de autosuficiencia
- La idea de control directo
- La idea de una rendición de cuentas ascendente
- La idea de uniformidad
- La idea de un sistema burocrático<sup>7</sup>

Estos cambios justifican la idea de que tanto la administración como su modelo tradicional, comienzan a ser obsoletos y deben modelarse para ajustarse a las nuevas necesidades que dirigen su objeto, de manera que su reestructuración tanto a nivel valorativo como a nivel estructural permitan la creación de nuevas normas y el restablecimiento de la organización, para que la administración y la población beneficiada de ella coexistan de manera pacífica, rindiendo cada uno en sus respectivas esferas, las tareas que les corresponden.

---

elementos esenciales:

**Los insumos del medio ambiente**, incluyen: a) demandas, b) recursos y c) apoyo u oposición de los ciudadanos y funcionarios de otras ramas del gobierno.

**Procesos de conversión**. Los insumos internos incluyen: a) estructuras, b) procedimientos y C) predisposiciones y experiencias de los administradores.

**Servicios del medio ambiente**, incluyen: bienes y servicios para el público y funcionarios de otras secciones de gobierno.

**El medio ambiente**, incluye: a) usuarios y clientes, b) costos de los bienes y servicios y c) miembros del público y otros funcionarios del gobierno y que respaldan o se oponen a las dependencias, los administradores o programas.

7 **Guy Peters**, *ibíd.* P. 74.

A la luz de las demandas de democratización de la administración pública, podemos identificar que éstas se encuentran en un proceso de transformación que obedecen a nuevos enfoques, naciendo así corrientes como la Nueva Administración Pública (NAP) y la gobernanza.

La NAP rompe el mito de la dicotomía entre lo público y lo privado: “el gobierno debería ser entonces el contratante, o quizá, el patrocinador de las organizaciones que efectivamente brindaran los servicios, más que el proveedor directo de los mismos” “para la NAP los dos sectores se vuelven mutuamente necesarios dado que los contratistas dependen del gobierno para existir, y el sector público depende del privado para llevar a cabo sus tareas esenciales”<sup>8</sup>

La gobernanza por otro lado, centra parte de su propuesta en que los programas pueden ser más eficientes si no se deja de lado al sector privado, lo que quiere decir, que la administración convencional deje de ser como hasta ahora lo había sido: autónoma. “El giro hacia la gobernanza significa que el gobierno ha dejado de ser parte de un Estado jerárquico y ordenador, que gobierna mediante su propia autoridad, para convertirse en parte de un Estado facilitador.”<sup>9</sup>

En palabras de Luis F. Aguilar, la gobernanza significa “el cambio de proceso/ modo/ patrón de gobierno: el paso de un centro a un sistema de gobierno, en el que se requieren y activan los recursos del poder público, de los mercados y de las redes sociales. En conexión, es el paso de un estilo jerárquico centralizado a un estilo de gobernar asociado e interdependiente entre organismos gubernamentales, organizaciones privadas y sociales.”<sup>10</sup>

---

8 *Ibíd.* p. 79.

9 *Ibíd.* pp. 85-86.

10 **Aguilar Luis F.** El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza, XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007, p. 7; disponible en: <http://old.clad.org/congresos/congresos-anteriores/>

Destaca, también otra propuesta que involucra los cambios de paradigmas de la Administración Pública: la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual contraviene la idea de que son condiciones para la eficiencia, la centralización jerárquica y la reglamentación, lo que significa que sus organizaciones se orientan a resultados y no a procedimientos, siempre con miras a la satisfacción de los ciudadanos (clientes), en lugar de la satisfacción de el inmediato superior; la NGP propone lo siguiente:

“dar forma a una estructura administrativa descentralizada y desregulada, que fomente la iniciativa del personal y su compromiso con el logro de resultados, para lo cual se otorga al personal la capacidad de decisión y se le responsabiliza por el resultado... se distingue por organizaciones orientadas a resultados más que a procedimientos... en sustitución de normas generales, los sistemas de medición y evaluación del desempeño, el gobierno digital, etc.”<sup>11</sup>

Entonces la NGP se caracteriza por la transformación en la relación entre el Estado y la empresa privada, a través de dos fases, la exoprivatización y la endoprivatización, caracterizándose la primera por una transferencia de las funciones del Estado en dirección al mercado; y la segunda fase por la adopción de técnicas y metodologías propias del mercado hacia el interior del Estado.

“Ambas etapas, sucesivas pero parcialmente traslapadas, se diferencian por lo siguiente: en la exoprivatización la gerencia pública funge como el sujeto de la transacción de cosas hacia el mercado, en tanto que en la endoprivatización esa gerencia se convierte en el objeto de la transacción mercantil. En la primera etapa la gerencia pública es el mercader, en la segunda fase es la mercancía. En suma: mientras que la exoprivatización afecta al qué de la administración pública, la endoprivatización lo hace con el cómo”<sup>12</sup>

Los diversos enfoques para el estudio y acción de los gobiernos proponen nuevas ideas para la conducción de los mismos. Estas ideas son adoptadas con mayor frecuencia en virtud de la socialización de las experiencias de otros países; el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal es un ejemplo claro de este fenómeno.

### 1.1.2. Transferencia de Políticas Adoptadas

La tarea de profesionalizar a toda la administración pública federal centralizada, puede no sólo obedecer a la adopción de nuevos enfoques, es necesario considerar que su implementación puede deberse al fenómeno de la Transferencia de Políticas adoptadas.

“Existe en Latinoamérica una larga tradición de aprender de las instituciones y desarrollos políticos- administrativos de otros países. Nuestros sistemas presidenciales, arreglos federalistas, estructuras militares, esquemas de seguridad social, bancos centrales (independientes), contralorías/auditorías superiores, organismos de derechos humanos (ombudsmen), agencias/comisiones reguladoras (independientes), listados gubernamentales de paraísos fiscales y leyes de transparencia y/ acceso a la información (por solo mencionar los que vienen a la mente) tienen sus raíces, se han inspirado o se han reformado en algún momento de su historia con base en ideas, información o modelos extranjeros”<sup>13</sup>

La transferencia de políticas se explica por la búsqueda racional de mejores prácticas para dar solución a una determinada situación. De este modo, los países se ven motivados a partir de las experiencias de otras naciones, a transferir las políticas de los mismos por diversas razones, de entre las cuales podemos resaltar las siguientes:

[omarguerrero.org/articulos/losgerentespublicos.pdf](http://omarguerrero.org/articulos/losgerentespublicos.pdf).

13 **Dessaue Laguna, Mauricio**, Transferencia de Políticas y Modernización Administrativa: Historia (y moralejas) de cuando el programa de mejoramiento de la gestión chileno “viajó” a México Revista de Gestión Pública, Volumen I, Número 2, Julio-Diciembre 2012, p. 239; disponible en: [http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol\\_I\\_No\\_2/Dussaue.pdf](http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_I_No_2/Dussaue.pdf).

xii-santo-domingo-2007/aguilarv.pdf.

11 *Ibíd.* p. 14.

12 **Guerrero, Omar** Los Gerentes Públicos Pintados por Sí Mismos, Convergencia, UAEM, México, septiembre-diciembre 2004, núm. 36, p. 218; disponible en: <http://www.>



- La búsqueda de soluciones a problemas o situaciones insatisfactorias.
- La necesidad de legitimar decisiones ya tomadas o la de influir en ciertos debates de política pública
- Procesos coercitivo, a través de presiones por parte de organizaciones internacionales o instituciones supranacionales<sup>14</sup>

El grado de adopción de la política adaptada es variable, existiendo la posibilidad de una adopción integral, situación que no ocurre frecuentemente y que por lo regular no conlleva buenos resultados; puede considerarse un segundo grado, a aquel en el que la adopción considera la transferencia de casi todos sus elementos; y finalmente un grado menor en el que la transferencia de políticas se reduce a la adopción de solo algunos de sus componentes, lo que es comprensible si se toma en cuenta que cada nación cuenta con determinadas características, no sólo en su devenir histórico, sino en la propia conformación de sus gobiernos valorativa y funcionalmente hablando.

El caso del servicio profesional de carrera en México, obedece a las tres razones por las que un país transfiere una política, pues resulta una solución al problema de las prácticas del nepotismo, “amiguismo” y “compadrazgo” que el propio gobierno calderonista reconoció en su Plan Nacional de Desarrollo; así mismo se utilizó para dar legitimidad al gobierno del ex presidente Vicente Fox, quien lo fundará a nivel federal en nuestro país en su búsqueda por orientar a la administración pública a la calidad y la productividad; y finalmente, obedeció a las exigencias por parte de la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE).

### 1.1.3. El Servicio Profesional de carrera y El Servicio Profesional de Empleo

En atención a la teoría, y de acuerdo con lo que las experiencias de implementación de sistemas de función pública demuestran, es posible distinguir dos modelos de servicio civil.

“En primer lugar los “servicios civiles de carrera” propiamente dichos, que en ocasiones también suelen conocerse como “servicios civiles cerrados”. En segundo lugar, los “servicios civiles de empleo” o “puesto”, a veces “servicios abiertos”. Si bien ambos modelos de servicio civil comparten una serie de características básicas comunes, también es posible encontrar entre ellos algunas diferencias relacionadas con su diseño estructural y los efectos que cada modelo puede tener en la gestión de los recursos humanos”<sup>15</sup>

Según Francisco Longo son cuatro los “cortes transversales”, que coinciden en los elementos básicos del marco institucional de la función pública:

1. Los sistemas e instrumentos de acceso, esto es, el conjunto de mecanismos establecidos para el reclutamiento y la selección de los empleados públicos;
2. La organización de la carrera profesional, que arranca de la distinción básica entre sistemas de carrera y de empleo;
3. El conjunto de derechos y deberes establecidos para los empleados públicos; y
4. La administración del sistema, que hace referencia fundamentalmente al grado de centralización o descentralización que aquel funciona.<sup>16</sup>

No obstante las similitudes, los sistemas de profesionalización divergen entre sí, por características particulares entre uno y otro, principalmente de carácter estructural, por ejemplo en su naturaleza de ingreso, lo cual los distingue como sistemas cerrados ó abiertos.

15 **Dussauge Laguna Mauricio I.** ¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual, Revista Servicio Profesional de Carrera, núm 3, 2005, p. 1; disponible en: <https://servicioprofesionaldecarreracomparadofcpys.files.wordpress.com/2012/08/mauriciodussaugeserviciocivildecarre1.pdf>.

16 **Longo Francisco**, Op. Cit., p. 78.

14 *Ibíd.* p. 245.

Los servicios civiles de carrera, o cerrados son aquellos en los que se considera o asume que los funcionarios públicos se encuentran interesados en desarrollar una carrera de tipo ascendente o de permanencia dentro del marco normativo que regula al propio servicio civil; en estos sistemas el ingreso de los servidores públicos es llevado a cabo únicamente a través de los niveles de menor rango en la estructura organizacional, de manera que los puestos de mayor jerarquía, se encuentran reservados para el personal interno, de ahí su catalogación como “cerrado”.

En este tipo de servicios civiles el ingreso es determinado por un concurso público, y quienes aspiran ingresar a él deben contar con determinado nivel educativo, ingresando a la base de la pirámide, para posteriormente hacer “carrera” dentro del cuerpo o grupo profesional al que se ingreso.

Esta modalidad es por lo regular adoptado por países en los que se tiene un buen concepto de la labor pública, pues su forma de operación permite la adopción de identidad institucional, así como la adquisición de un conocimiento especializado según la rama, de manera que el personal cuando llega a un cargo de mando, se encuentra preparado para tomar el puesto.

Por su parte, los servicios civiles de empleo, se han adoptado en lo general, por aquellos países en los que el servicio público no es tan relevante como las actividades del sector privado, de manera que la idea de “funcionario de estado” prevalece únicamente en los países que se rigen por el sistema de carrera.

Dentro de este sistema se asume que el servidor público no tiene intención de realizar una carrera dentro de la organización, por lo que el ingreso al servicio civil como lo señala su denominación, se lleva a cabo a empleos o puestos específicos; se trata por lo tanto de servicios civiles que más bien buscan reclutar a la persona adecuada para el empleo (o puesto) adecuado.<sup>17</sup>

En los servicios civiles de empleo, el nivel educativo resulta menos relevante que en los servicios de carrera, pues el reclutamiento y selección se enfoca a habilidades y conocimiento específicos adecuados para el puesto al que se busca ingresar y su acceso no se limita al interior de la organización, de manera que cualquier elemento externo a la misma puede postularse para ingresar al servicio público, lo que si bien es cierto permite “ideas frescas” representa un proceso de adaptación y aprendizaje más complejo y de mayor impacto, sobre todo en los puestos de mayor jerarquía.

“El modelo de empleo abre la puerta a los funcionarios con enorme potencial (intelectual, gerencial) para que puedan “brincarse” algunos niveles jerárquicos. Al poder concursar prácticamente por cualquier vacante, los funcionarios más capaces encuentran un mecanismo útil para ascender dentro del servicio civil, sin tener que esperar innecesariamente “en la fila” por un periodo fijo determinado”<sup>18</sup>

No obstante lo señalado por Dussauge (2005), habría que subrayar que si bien es cierto, la teoría apunta que esta característica resulta útil para el personal con mayor aptitud, esto no representa únicamente una ventaja en el sistema de empleo, sino un factor de riesgo que pone en peligro los valores del propio sistema al permitir también el acceso a personal no tan apto a cargos de mayor jerarquía, ya que no existe una carrera -propriadamente dicha- de formación profesional, tal como veremos en lo consecutivo.

A continuación se muestra una replica de la tabla denominada “Elementos Básicos de los modelos de Servicio Civil”<sup>19</sup> de Robert Polet, en la cual se desarrollan a grandes rasgos, las características fundamentales que diferencian a los servicios civiles de carrera de los servicios civiles de empleo, sin dejar de resaltar que los

17 Dussauge Laguna (2005) Op.Cit., p. 10.

18 Ibíd. p. 12.

19 Robert Polet, “la fcoction Publique dans l’Europe des Quinze: Réalités et Perspectives”, EIPASCOPE, 1999, núm 2. Pp. 16-26 (con importantes modificaciones) en Dussauge Laguna, Ibíd. p. 17.

sistemas adoptados por los diversos países no se adaptan rigurosamente a la descripción si no que adoptan características de uno y otro inclinándose en mayor o menor medida a los sistemas de empleo o de carrera, según el caso.

Es importante también destacar que independientemente de sus diferencias todos los servicios civiles sin importar su naturaleza

se estructuran principalmente sobre tres valores esenciales: el mérito, la igualdad y la estabilidad<sup>20</sup> y que a partir de sus características es posible encontrar servicios civiles de carácter mixto que recogen las particularidades más adecuadas para su instauración.

Elementos	Servicios Civiles de Carrera	Servicios Civiles de empleo
Premisa valorativa	Las actividades del Estado tienen mayor importancia relativa a las actividades privadas	Las actividades del Estado tienen la misma importancia relativa a que las actividades privadas
Premisa sobre la carrera profesional de los funcionarios	Carrera de por vida en el Sector público	Carrera mixta entre el sector público y el sector privado
Ingreso	A la base de la organización	A cualquier puesto de la organización
	A cuerpos o grupos	A empleos o puestos
	No hay ingreso lateral	Si hay ingreso lateral
Método de selección	Concurso público	Variable (concurso, entrevistas, revisión curricular, assesment center, etc.)
Niveles académicos	Suele ser requisito indispensable	Importancia relativa (competencias)
Experiencia Laboral previa	No suele considerarse (aunque la antigüedad en servicio publico puede ser valorada)	Base de la contratación (se toma en cuenta la experiencia en el sector privado)
Ascensos	Por antigüedad, (se consideran también los méritos; pueden usarse concursos internos)	Por concurso (antigüedad en el servicio puede ser tomada en cuenta)
Carrera potencial de funcionario	Previamente establecida en estatuto	Concursos Sucesivos

Tabla 1. Elementos básicos de los modelos de Servicio Civil.

<sup>20</sup> *Ibíd.* p.2.



#### 1.1.4. Modelos de profesionalización en el Mundo y la experiencia de México.

En todo el mundo, la necesidad de profesionalizar a las administraciones públicas ha sido una preocupación imperante, de manera que se han establecido diversos modelos de función pública en diferentes países, cuyos antecedentes podemos localizarlos desde mediados del siglo XIX en Holanda, España, Alemania y Estados Unidos y posteriormente en el siglo XX, en Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Francia, y Reino Unido; a continuación se realiza una breve revisión de las experiencias de profesionalización más representativas.

En primer instancia tenemos el servicio público alemán, el cual se formalizó a través de la Ley Federal de los Funcionarios en 1857 y que fue sustituida según señala Omar Guerrero (2003), en 1953 por otra Ley del mismo nombre, en la que se establecen las bases para el servicio civil contemplando elementos como el nombramiento, formación condiciones de trabajo y responsabilidades.

En el sistema alemán, existen 4 grupos para hacer carrera que son (de manera jerárquica descendente) el Servicio superior (Höherer Dienst), el Servicio ejecutivo (Gehobener Dienst), el Servicio de Oficina (Mittlerer Dienst) y el Servicio básico (Eifacher Dienst); en donde el ingreso a cada grupo se encuentra condicionado a determinados estudios, “de modo que el servicio superior entraña educación universitaria de tres años de estudio como mínimo.”<sup>21</sup> y para su ingreso se deben acreditar un par de exámenes y un periodo de prueba consistente en cuatro años de servicio.

El caso francés por su parte, se distingue por que fue el primer país en el que se

estableció el principio del mérito a través de la “Declaración de los derechos del hombre y el ciudadano”. En Francia, los servidores públicos se agrupan en cuerpos, clasificados en cuatro diferentes categorías, que a su vez se dividen en grados; los niveles, distinguidos de la A a la D, corresponden al personal que se encarga de diseñar la política (A), quienes hacen e implementan la política (B) y los agentes implementadores (CyD).

El ingreso al sistema francés, se lleva a cabo a través de oposiciones libres para todo candidato que cumpla con determinados títulos, y mediante oposiciones reservadas para aquellos funcionarios con cierta antigüedad que detentan determinada formación profesional. No obstante lo anterior, existe una tercera vía de ingreso, reservada para los egresados de la Escuela Nacional de Administración (ENA), que consiste en “un mínimo de ocho años de servicios en puestos electivos de municipalidades, consejos regionales o generales, y consejos de administración de asociaciones de utilidad pública, o bien, de carácter representativo a nivel nacional.”<sup>22</sup>

Es relevante señalar que este medio de ingreso tiene por objeto formar al servicio público superior, es decir, los puestos de mayor relevancia dentro de la administración pública en Francia.

Por su parte, el servicio público en España, se fundamenta según, Julian Álvarez “con base en los tres elementos fundamentales: el Estatuto del Servicio Público, los cuerpos de funcionarios y la carrera administrativa.”<sup>23</sup>

Como en Alemania y Francia, España también

21 **Guerrero Omar**, La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Una apreciación Administrativa, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México 2003, p. 14; disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1087>.

22 **Gutiérrez Zepeda, Sandra Elizabeth**, 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 para obtener el título de Licenciado en Derecho, UNAM, México, 2007, apartado 2.1.4.; disponible en Tesis digitales – UNAM ubicado en: <http://132.248.9.195/pd2007/0616831/Index.html>.

23 **Álvarez Álvarez, Julian**, “La carrera administrativa en España”, Administración de personal y carrera administrativa en América, Quito, 1986, pp. en 155 y 156 en Omar Guerrero, *ibíd.* p. 16.

requiere un tipo de educación formal para el acceso a su administración Pública; esta última además cuenta con dos tipos de carrera administrativa, una intracorporativa y otra intercorporativa, caracterizada la primera por existir la posibilidad de cambiar dentro de un mismo cuerpo o escala, y la segunda caracterizándá por permitir que los servidores públicos se encuentren en la posibilidad de

movilizarse para ascender dentro de otros cuerpos o grupos de titulación.

Una característica sobresaliente en el servicio civil español es que cuenta con cuerpos de funcionarios que se agrupan de acuerdo con la titulación de estudios, la cual es exigida para el ingreso, dichos cuerpos se esquematizan para pronta referencia a partir del texto Omar Guerrero.<sup>24</sup>

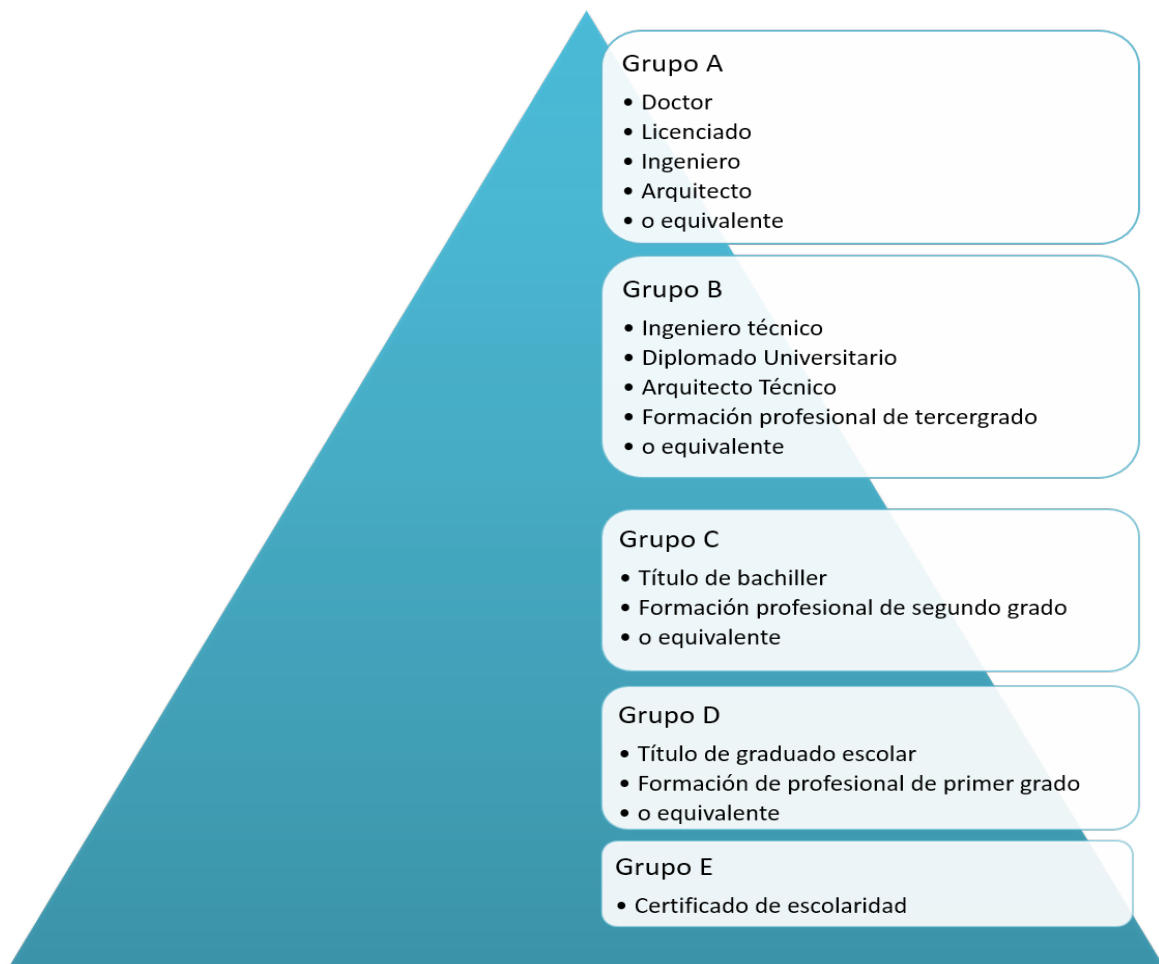


Ilustración 1. Agrupación de Cuerpos de Funcionarios en el Servicio Civil de Carrera en España.

24 Guerrero Omar, *Ibíd.* p.17.

Finalmente, la experiencia de Gran Bretaña se distingue por que no cuenta con normatividad general que regule a la carrera administrativa en el sector público, no obstante tiene diversas disposiciones provenientes tanto del Parlamento como de la Corona.

En la Administración Pública Inglesa, “los primeros, que constituyen la categoría de cuerpos generales están integrados por servidores civiles cuyo reclutamiento se hace con fundamento en la educación genérica y ciertas cualidades personales, no por conocimientos concretos. Los segundos o cuerpos de especialistas, están integrados por servidores civiles con una preparación particular previa al ingreso del servicio. La denominación específica que se otorga a unos y otros es la de clase”

Los cuerpos generales son los siguientes:

- Clase Administrativa
- Clase ejecutiva
- Clase auxiliar (oficinistas)
- Escala de Mecanógrafos
- Clase de Adjuntos
- Clase de ordenanzas
- Clase de servicio general de limpieza”<sup>25</sup>

Se puede distinguir que los servicios civiles hasta ahora estudiados, establecen clases y/o escalas para sus funcionarios públicos desde aquellos cuyo puesto requiere mayor responsabilidad hasta aquellos que auxilian administrativamente, o en el caso Ingles la clase de servicio general de limpieza. Observamos también que estos proponen grados de educación formal como requisitos de ingreso o bien establecen la categoría escolar como base para la determinación del cuerpo de funcionarios al que se prestará servicios, como el caso del servicio civil español.

En México, es posible encontrar modelos de profesionalización tanto en su modalidad de carrera como de empleo, en dónde el servicio civil más próximo al sistema de carrera, es el

Servicio Exterior Mexicano (SEM), al cual los interesados pueden ingresar al rango de agregado diplomático para posteriormente ascender en la estructura jerárquica de la organización en apego a la antigüedad que se tenga en la misma, así como en apego a los méritos personales de sus funcionarios.

Dentro de esta modalidad, pueden también identificarse algunos otros casos como los casos el Servicio Civil de Carrera del Ministerio Público de la Federación y el Servicio Civil de Carrera de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.

El modelo de servicio civil de empleo, por su parte, puede identificarse en sistemas como el Servicio Profesional Electoral (SPE), el Sistema Integral de Profesionalización del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y particularmente el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (SPCAPF), el cual es objeto de estudio de la presente investigación.

### 1.1.5. Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México y su evolución histórica.

En México existen antecedentes de que se buscaba aplicar un servicio civil desde principios del siglo XX.

“De los antecedentes que se pueden citar en los que se hace mención de manera expresa al servicio civil de carrera, existe el antecedente de 1911, de un proyecto de ley del servicio civil presentado a la Cámara de Diputados por Justo Sierra y Tomás Berlanga, que sólo quedó en precedente para la Diputación de 1917, autora de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y del artículo 123, que habría de regular las relaciones de trabajo, pero que fue omisa en la reglamentación o definición de las características específicas de la relación existente entre el Estado y sus trabajadores.”<sup>26</sup>

26 **Martínez Puón, Rafael** La Profesionalización de la Administración Pública en México: Dilemas y Perspectivas , INAP, Madrid, 2003, pp. 12-13 disponible en:

25 *Ibíd.* p. 20.

No obstante lo anterior, no logró concretarse la implementación del Servicio Civil de Carrera en nuestro país durante el siglo pasado, de manera que las personas que laboraban en la Administración Pública, eran reclutadas y promovidas por medio de discrecionalidad y arbitrariedad propiciando que los recursos públicos fueran mal utilizados, ya sea por el desconocimiento de las funciones del puesto o por el clientelismo y el desvío de fondos.

El principal antecedente del Servicio Profesional de Carrera en nuestro país, se localiza el 29 de junio de 1983 con la publicación en el Diario Oficial de la Federación del Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil como un instrumento de Coordinación y Asesoría del Ejecutivo Federal para la Instauración del Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública Federal, cuyo fin era el establecer un Servicio Civil “que apoye y contribuya a asegurar la lealtad a las instituciones de la República, así como la eficiencia, honradez y control de la ejecución del gasto público y, en general, el desempeño de las responsabilidades de los Servidores Públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal”.<sup>27</sup>

Más tarde, durante el último sexenio priista, en el año de 1997 dos organismos internacionales comenzaron a ejercer presiones a México para especializar a los servidores públicos. Por un lado, el Banco Mundial en el informe presentado sobre el buen gobierno, hizo la observación acerca de que el mejoramiento de la competitividad en los mercados era posible si se daba confianza a inversionistas sobre la calidad de los servidores públicos, la cual se lograría si se reducía el clientelismo político y

se optaba por una administración pública con una remuneración adecuada y contrataciones y ascensos obtenidas por mérito.

Por su parte la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) de la que México es miembro desde 1994, propuso a sus miembros mediante el Programa de Administración del Servicio Público y Gobernanza, reformas para lograr hacer más eficientes sus sistemas de gobiernos.

El documento propone a los países contar con servicios civiles de carrera para promover el mérito y la capacidad para que las instituciones contaran con servidores públicos profesionales egresados de universidades.

En materia de Servicios civiles de carrera existen en Latinoamérica dos referentes parte aguas: la Carta Iberoamericana de la Función Pública y el Código Iberoamericano del Buen Gobierno, ambos emitidos por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en 2003 y 2006 respectivamente.

En la Carta Iberoamericana de la Función Pública se puntualiza que para mejorar el desarrollo de los países es una condición necesaria la profesionalización de la función pública, entendiéndose como tal “la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”<sup>28</sup>

En este contexto, la Carta Iberoamericana tuvo como objetivos los siguientes:

<http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20PROFESIONALIZACION%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA%20EN%20MEXICO.pdf>.

27 Acuerdo por el que se crea la comisión intersecretarial del servicio civil como un instrumento de coordinación y asesoría del ejecutivo federal para la instauración del servicio civil de carrera de la administración pública federal. Diario Oficial de la Federación, 29 de junio de 1983; disponible en: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4809751&fecha=29/06/1983](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4809751&fecha=29/06/1983).

28 Carta Iberoamericana de la Función Pública, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Bolivia, 2003, p. 3; disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>.

- a) Definir las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública, entendiendo a éste como una pieza clave para la gobernabilidad democrática de las sociedades contemporáneas, y para la buena gestión pública.
- b) Configurar un marco genérico de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión llamado a constituir un lenguaje común sobre la función pública en los países de la comunidad iberoamericana.
- c) Servir como fuente de inspiración para las aplicaciones concretas, regulaciones, desarrollos y reformas que en cada caso resulten adecuadas para la mejora y modernización de los sistemas nacionales de función pública en dicho ámbito.<sup>29</sup>

Es relevante destacar este antecedente no sólo por que instituye las bases genéricas para el establecimiento de un servicio civil, sino por que resalta que éste se basa en estudios realizados por organismos internacionales que registran evidencias sobre la relación de carácter positivo entre la existencia de sistemas de función pública o servicio civil y los niveles de confianza de los ciudadanos en la Administración Pública, así como la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción, sin excluir que dichos sistemas contribuyen a solidificar los sistemas democráticos.

El segundo referente importante en la implementación del Servicio Profesional de Carrera es el Código Iberoamericano del Buen Gobierno, que si bien es cierto es publicado en 2006, contribuye al fortalecimiento del sistema implementado en México en 2003.

Por ejemplo, en la Ley publicada originalmente en 2003 los principios rectores del Sistema del Servicio Profesional de Carrera no contemplaban la equidad de género, no fue hasta septiembre de 2006 que se reformó al párrafo del artículo segundo de la Ley que se consideró la equidad de género como un eje para la conducción del sistema.

Dicho Código, más que una guía para instaurar un sistema de función pública establece que

los gobiernos, particularmente la figura del ejecutivo, respondan a ciertas demandas requeridas por los modelos democráticos, de las cuales se destaca el “asegurar la imparcialidad y objetividad de las actuaciones públicas y la profesionalidad de los empleados públicos, combatiendo, entre otras, las prácticas clientelares, nepotistas y patrimonialistas” así mismo se establece que se “promoverán y garantizarán políticas y programas de carrera, capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración pública.”<sup>30</sup>

Es relevante señalar que previa la implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en abril de 2003, fueron diversos los servicios civiles o de profesionalización los que se implementaron en diversas Instituciones Públicas de nuestro país.

De manera aislada a la Comisión, se instauraron servicios civiles o de profesionalización: el Servicio Exterior Mexicano en la Secretaría de Relaciones Exteriores; el Servicio Profesional Agrario en la Procuraduría Agraria; el Servicio Profesional Electoral en el Instituto Federal Electoral; el Servicio de Procuración de Justicia en la Procuraduría General de la República; entre otros.

En cuanto al contexto nacional durante la implementación del sistema, se enfrenta tal como lo señala el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006, a un “fenómeno inédito”, pues tras siete décadas de Administración priista, el Partido Acción Nacional con Vicente Fox como candidato a la presidencia llevaron a la alternancia democrática.

Así, con un nuevo gobierno a cargo del Ejecutivo se plantea la consolidación democrática como prioridad, lo que:

<sup>30</sup> Código Iberoamericano de Buen Gobierno, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Uruguay, 2006, p. 5; disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf>.

<sup>29</sup> *Ibíd.* p. 5.



“Implica llevar a cabo diversas reformas a las instituciones políticas, de justicia y a la propia administración pública. En la vertiente administrativa, es necesario fortalecer a nuestra democracia, asegurando el correcto desempeño de la función pública en condiciones de alternancia en el poder.”<sup>31</sup>

Fue planteada como finalidad del Servicio Profesional de Carrera dar sustento a la capacidad democrática buscando promover la calidad y competencia de las personas que ocupan los puestos del gobierno central, de manera que el 10 de abril de 2003 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, estableciendo además de la composición y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, en sus artículos transitorios que la Ley entraría en vigor 180 días posteriores a su publicación, siendo la fecha el 07 de octubre del mismo año y; que el Reglamento debía emitirse en un plazo no mayor a 180 días a partir de la entrada en vigor de la Ley.

Más tarde, el 02 de abril de 2004, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, mismo que fue abrogado el 06 de septiembre de 2007, para la publicación de un nuevo Reglamento denominado del mismo modo.

Con la publicación de la Ley se instauró el 07 de octubre de 2003, un servicio Profesional de Carrera a nivel Federal que entró en vigor bajo la Dirección de la Secretaría de la Función Pública; posteriormente en abril de 2004 con la publicación de su Reglamento inició formalmente el proceso de implantación del Sistema, para finalmente tener una operación plena en 2006, según señala el informe de resultados de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010.

Al firmarse la Ley que daría paso a la implementación del Servicio Profesional de Carrera, el entonces Presidente Vicente Fox afirmó que de esa forma el país se ponía a la altura de naciones modernas y que “con esta nueva Ley, mejoraremos el servicio y elevaremos sustancialmente la calidad y la productividad de las dependencias federales; garantizaremos la atracción, retención y promoción de los mejores profesionales del país y desterraremos la discriminación para ingresar al gobierno por razones de género, religión, edad, origen étnico o condición social.”<sup>32</sup>

### 1.1.6. Metas estratégicas y alineación con los gobiernos federales 2003-2013

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala expresamente en su artículo 25 que:

“Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución. La competitividad se entenderá como el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo.

El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.

Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que

31 PROGRAMA para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006. Diario Oficial de la Federación, México, 16 de agosto de 2005; documento disponible para su descarga en: [www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/prog\\_SPC04\\_06\\_dof16082005.doc](http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/prog_SPC04_06_dof16082005.doc).

32 Fox, vicente, durante la Firma del Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Miércoles, 9 de Abril de 2003 en: <http://fox.presidencia.gob.mx/actividades/?contenido=5000>.

contribuyan al desarrollo de la Nación.”<sup>33</sup>

De ello, se desprende que el Estado es el facultado para llevar cabo la conducción del desarrollo nacional, lo cual debe realizarse en pro de la búsqueda de un desarrollo integral y sustentable que fortalezca la democracia y la soberanía de la nación, a través de un sistema de planeación democrático, cuya finalidad última, según lo especificado en el artículo 26 de la Carta Magna, se determinaran de acuerdo con los contenidos de la propia Constitución.

El artículo vigésimo sexto, señala también que mediante los mecanismos de participación que se establezcan por la ley se acopiarán las demandas de la sociedad y estas serán incorporadas a los planes de desarrollo, teniendo entonces un plan nacional de desarrollo al cual deberán sujetarse de manera obligatoria los programas de la Administración Pública Federal.

Derivado de los artículos revisados, emana con carácter reglamentario la Ley de Planeación, en la que según su artículo primero se establecen:

I.- Las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo y encauzar, en función de ésta, las actividades de la administración Pública Federal;

II.- Las bases de integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática;

III.- Las bases para que el Ejecutivo Federal coordine sus actividades de planeación con las entidades federativas, conforme a la legislación aplicable;

IV. Las bases para promover y garantizar la participación democrática de los diversos grupos sociales así como de los pueblos y comunidades indígenas, a través de sus representantes y autoridades, en la elaboración del Plan y los programas a que se refiere esta Ley, y

V.- Las bases para que las acciones de los particulares contribuyan a alcanzar los objetivos y prioridades del plan y los programas.<sup>34</sup>

33 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación, México, 5 de febrero de 1917, Última reforma publicada DOF 27-05-2015; disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>.

34 Ley de Planeación, Diario Oficial de la Federación,

Entonces, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el Instrumento guía del cual se sirve el Estado para llevar a cabo la conducción de la Nación en vísperas del desarrollo integral y sustentable del país, siempre en búsqueda del fortalecimiento del sistema democrático; de ahí la importancia del mismo en cada uno de las administraciones que ocupan el cargo ejecutivo.

No menos importante es, revisar cual es el lugar que se le ha otorgado a la profesionalización de los servidores públicos en la conducción de las administraciones publicas, quienes son en instancia última quienes operan y vuelven tangible aquella planeación.

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, correspondiente a la gestión del C. Vicente Fox Quesada, a través del Sistema Nacional de Planeación Participativa estableció como misión del poder ejecutivo, “conducir responsablemente, de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa y humana y una economía más competitiva e incluyente, consolidando el cambio en un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del Estado de derecho”<sup>35</sup>

Para lo antes descrito, el PND 2001-2006, esquematizó la planeación como se muestra en la ilustración 2, en donde los Objetivos de la Administración del expresidente Vicente Fox, se basaron en tres rubros, 1) el Desarrollo social y humano, 2) el Crecimiento con Calidad y 3) el Orden y respeto, mismos que desarrollaron una serie de estrategias para garantizar su cumplimiento.

México, 15 de enero de 1983, Última reforma publicada DOF 09-04-2012; disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59\\_060515.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_060515.pdf).

35 Plan Nacional de Desarrollo 2001- 2006, Diario Oficial de la Federación, México, 30 de mayo de 2001, disponible para su consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm>.



Ilustración 2. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

La profesionalización del sector público podemos localizarla en el rubro 3), denominado “Orden y Respeto”, en el cual cabe resaltar, se señala a modo introductorio que se busca:

“Una nación con sólidas credenciales democráticas que se reflejen en el ejercicio del poder público; el procesamiento institucional de conflictos; la posesión de una cultura democrática por los actores políticos, los servidores públicos y los ciudadanos; la participación cotidiana de la ciudadanía en los asuntos públicos; el pleno ejercicio de las libertades políticas; la libertad, la pluralidad y apertura de la sociedad; el respeto a las garantías individuales y a los derechos humanos; la colaboración y corresponsabilidad de los poderes públicos; un vigoroso federalismo y un gobierno eficaz, profesional y honesto, sensible a las necesidades sociales, sujeto a la rendición de cuentas y al escrutinio de la sociedad.”<sup>36</sup>

En este rubro, el gobierno planteó 8 objetivos rectores para el área:

1. Defender la independencia, soberanía e integridad territorial nacionales.
2. Diseñar un nuevo marco estratégico de seguridad nacional, en el contexto de la gobernabilidad democrática y del orden constitucional.
3. Contribuir a que las relaciones políticas ocurran en el marco de la nueva gobernabilidad democrática.
4. Construir una relación de colaboración responsable, equilibrada y productiva entre los poderes de la Unión y avanzar hacia un auténtico federalismo.
5. Fomentar la capacidad del Estado para conducir y regular los fenómenos que afectan a la población en cuanto a su tamaño, dinámica, estructura y distribución territorial.
6. Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de la Administración Pública Federal.
7. Garantizar la seguridad pública para la tranquilidad ciudadana.
8. Garantizar una procuración de justicia pronta y expedita, apegada a derecho y de respeto a los derechos humanos.

36 *Ibíd.* p. 102.



La profesionalización del sector público aparece en el objetivo 4 “Construir una relación de colaboración responsable, equilibrada y productiva entre los poderes de la Unión y avanzar hacia un auténtico federalismo” en él se señala que se busca “el fortalecimiento de los gobiernos locales a partir de la profesionalización de la función pública, el rendimiento de cuentas y la participación ciudadana.”<sup>37</sup>

Posteriormente, a modo de estrategia, se establece el “Fortalecer a los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios en sus capacidades de gestión pública.” A través del impulso de “un esquema integral de profesionalización y capacitación para apoyar la descentralización, para potenciar la calidad de la gestión de gobierno, para fomentar una mejor rendición de cuentas y para abrir cauces a la participación ciudadana.”<sup>38</sup>

Más adelante, en el objetivo rector 6, “abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de la Administración Pública Federal” particular del rubro de “Orden y Respeto”, se señala a modo de estrategia el “Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.” A través de:

“Instrumentar normas y procedimientos dirigidos a prevenir la discrecionalidad y el abuso de autoridad de los servidores públicos en la prestación de los servicios bajo su responsabilidad. Asegurar a la ciudadanía certidumbre en cuanto a las actividades de las instituciones de gobierno, la calidad de sus servicios, un cambio de actitud del servidor público, garantizando su profesionalización y honestidad.”<sup>39</sup>

Es relevante, subrayar que lo antes expuesto sugiere la profesionalización de la administración pública genericamente, pues

el propio PND, alude en lo particular a la profesionalización de los elementos policiales, así como del ministerio público de la Federación, en su estrategia “Lograr la reforma integral del sistema de seguridad pública” de su Objetivo rector 7 “garantizar la seguridad pública para la tranquilidad ciudadana”, y estrategia a) “Actualizar la institución del Ministerio Público de la Federación a fin de lograr una procuración de justicia pronta, expedita, apegada a derecho y de respeto a los derechos humanos.” En su Objetivo rector 8: garantizar una procuración de justicia pronta, expedita, apegada a derecho y de respeto a los derechos humanos respectivamente; los cuales no forman parte del objeto de estudio del presente.

Por su parte, el gobierno del expresidente Felipe Calderón Hinojosa a través de su Plan Nacional de Desarrollo correspondiente a los años 2007-2012, estableció cinco ejes de política pública para regir su Plan, sin omitir señalar que se definió el Desarrollo Humano Sustentable como premisa para el desarrollo integral del país; los cinco ejes considerados se esquematizan en la ilustración número 3.

La profesionalización, en el margen de la planeación de la gestión de Felipe Calderón, se ubicó en su primer eje “Estado de Derecho y Seguridad”, para el cual estableció los siguientes objetivos:

1. Certeza jurídica
2. Procuración e impartición de justicia
3. Información e inteligencia
4. Crimen Organizado
5. Confianza en las Instituciones Públicas
6. Cultura de la legalidad
7. Derechos humanos
8. Defensa de la soberanía
9. Seguridad fronteriza
10. Cooperación internacional
11. Prevención del delito
12. Cuerpos policíacos
13. Participación ciudadana<sup>40</sup>

37 Ibid. p. 114.

38 Ibid. p. 115.

39 Ibid. p. 119.

40 Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012, Diario Oficial de la Federación, México, 31 de mayo de 2007, disponible para su consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm>.

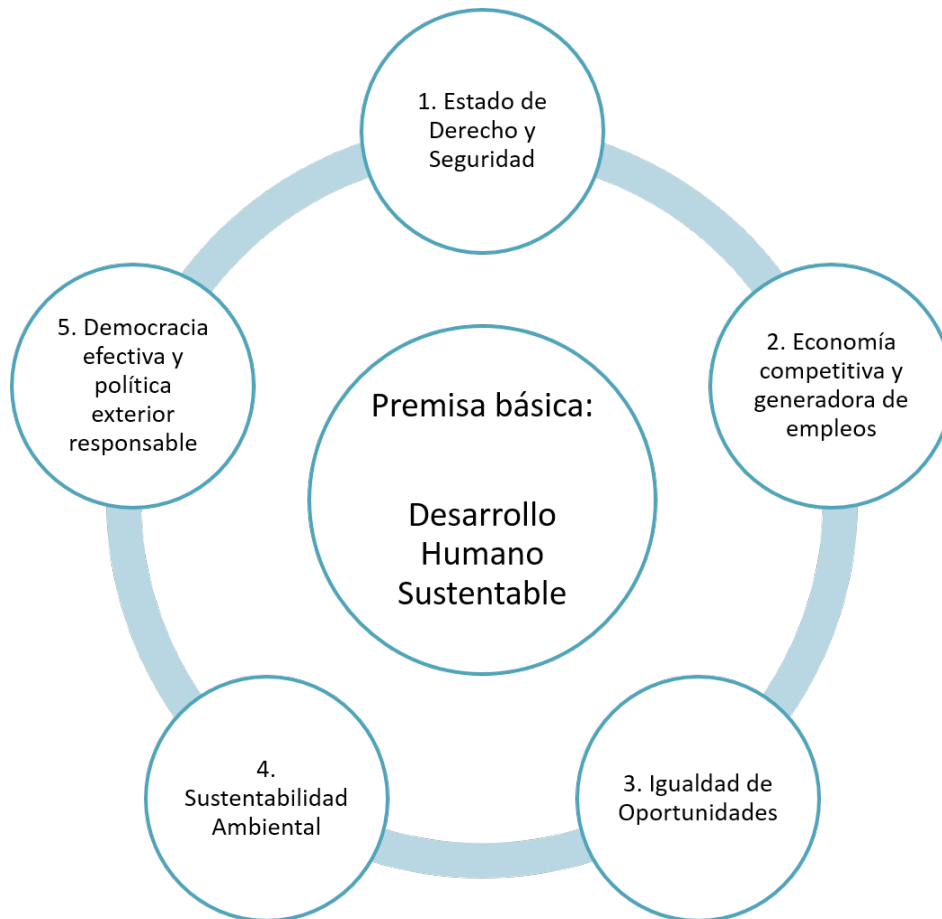


Ilustración 3. Esquematización de la Planeación Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Así, dentro del objetivo 9 “Generalizar la confianza de los habitantes en las instituciones públicas, particularmente en las de seguridad pública, procuración e impartición de justicia” se planteó de modo particular en la estrategia 9.4 lo siguiente:

“ESTRATEGIA 9.4. Promover la identidad institucional, el valor del servicio público y la ética profesional de los servidores públicos.

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

Se promoverá el valor del servicio público como una función que antepone los intereses de la comunidad a los intereses particulares y personales. Se trabajará en el mejoramiento del diseño curricular de la función pública, para garantizar que ingresen a ésta únicamente aquellos candidatos que, además de las competencias profesionales, demuestren su

probidad y guíen sus acciones estrictamente en el marco de la legalidad.”<sup>41</sup>

Así mismo, en la estrategia 9.5 denominada “Reforzar los procesos y mecanismos necesarios para que, sin excepción, los servidores públicos cumplan la ley.” Se señala que existe la plena conciencia de que hay servidores públicos que se sirven de su función para buscar beneficios indebidos.

Dado que “Las prácticas del nepotismo, “amiguismo” y “compadrazgo” permiten mantener en el servicio público a personas que carecen del perfil necesario para desempeñar los cargos que les son asignados.” Se señala que se ha de proceder con equidad para impedir estas prácticas a través de la consolidación del servicio de carrera y del mejoramiento de los

<sup>41</sup> *Ibíd.* p.20.

procesos de selección de servidores públicos de confianza.

Finalmente, con la actual administración, a la luz de la nueva alternancia con el Partido Revolucionario Institucional (PRI) al frente del poder ejecutivo, el Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018, esquematizó la planeación del desarrollo como se muestra en la ilustración no. 4.

Se puede observar que la conducción nacional a cargo del actual presidente Enrique Peña Nieto, se centra en cinco metas nacionales a través de tres estrategias transversales,

en las cuales, la profesionalización aparece únicamente en cuanto al área docente con un “sistema de profesionalización de la carrera docente”.

De lo que se desprende que la profesionalización de los servidores públicos es una tarea en la agenda gubernamental que tuvo mayor importancia durante la administración de los gobiernos en los que el Partido Acción Nacional estuvo a cargo del poder Ejecutivo; situación que podría explicarse por la adopción de nuevos enfoques para la administración durante estos periodos.



Ilustración 4. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

## 1.2. El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

El servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal es definido por la propia ley que lo rige 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”.

Por su parte la Carta Iberoamericana de la Función Pública, que toma la función pública como servicio civil, señala que:

La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general.

En el ámbito público, las finalidades de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos. La contribución del Servicio Civil en la conformación del Estado contemporáneo, señala Echebarria<sup>42</sup> se distingue en tres dimensiones que a saberse son las siguientes:

En primera instancia se encuentra el fortalecimiento de la democracia, ya que un Servicio Civil profesional con una sólida posición institucional y sentido del deber es Según Schumpeter, una de las condiciones para la vigencia efectiva de la democracia.

42 Echebarria en Sergio G. Villarroel Böhr, en Sergio G. Villarroel Böhr, servicio civil y escalafón híbrido para puestos jerárquicos, p. 15; disponible en: [https://servicioprofesionaldecarreracomparadofcpys.files.wordpress.com/2012/08/2-3villarroel\\_servicio\\_civil\\_teorc3ada.pdf](https://servicioprofesionaldecarreracomparadofcpys.files.wordpress.com/2012/08/2-3villarroel_servicio_civil_teorc3ada.pdf).

La segunda dimensión esta relacionada con la consolidación de Estado de derecho puesto que la garantía de imparcialidad que ofrece el Servicio Civil funciona en los países como un freno a la arbitrariedad y una salvaguarda de la seguridad jurídica. Finalmente se encuentra la dimensión de la eficacia de las políticas públicas que hace referencia a la importancia que tienen los recursos humanos en la producción de bienes y servicios públicos, ya que la calidad de estos últimos dependerá en gran medida de la capacidad y motivación con que los empleados asumen sus tareas.

Desde esta óptica el Servicio Profesional de Carrera resulta un eje fundamental en el funcionamiento gubernamental, de lo que se desprende la importancia de su estudio, en particular a la luz de la alternancia política y la recuperación del poder ejecutivo por el Partido Revolucionario Institucional.

### 1.2.1. Marco Jurídico

El marco normativo que envuelve la actuación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, comprende desde la Carta Magna hasta acuerdos particulares y normas específicas que podrían emanar de las propias dependencias para señalar particularidades del ejercicio de uno u otro subsistema.

A continuación se procede a señalar las normas de carácter “General” que sirven como mediatriz para el funcionamiento del Sistema en las instituciones a las que esta sujeto el Sistema.

En primer lugar podemos señalar que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), señala en su artículo 123, inciso B) fracción VII lo siguiente:

“Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

B. Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;<sup>43</sup>

Esto es relevante no sólo por que prevé el uso de sistemas de reclutamiento y selección que privilegien la apreciación de conocimientos y aptitudes, sino que también establece que el propio Estado debe garantizar que exista formación profesional de Administradores públicos.

Posteriormente, tenemos la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) la cual, establecía a la Secretaría de la Función Pública como la encargada de dirigir el Sistema del Servicio Profesional de Carrera de conformidad con las reformas establecidas mediante el “DECRETO por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; se reforman la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; y se adiciona la Ley de Planeación.” el día 10 de abril de 2003,

Las reformas a la Ley Orgánica consistieron en lo siguiente:

En el artículo 26 se modificó la denominación de la SECODAM por Secretaría de la Función Pública (SFP); en el artículo 31, referente a las atribuciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se encomendó a la misma para llevar a cabo el control presupuestario del gasto en materia del servicio civil, particularmente en la fracción XXIV; finalmente, el artículo 37 del mismo ordenamiento jurídico fue modificado a efecto de incrementar las atribuciones de la Secretaría de la Función Pública, las cuales a la letra fueron las siguientes:

Artículo 37.- A la Secretaría de la Función Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

a VI. ...

VI bis. Dirigir, organizar y operar el Sistema

de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en los términos de la Ley de la materia, dictando las resoluciones conducentes en los casos de duda sobre la interpretación y alcances de sus normas;

VII. a XVII. ...

XVIII. Aprobar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus modificaciones; previo dictamen presupuestal favorable de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

XVIII bis. Establecer normas y lineamientos en materia de planeación y administración de personal;

XIX. a XXV. ...

XXVI. Promover las estrategias necesarias para establecer políticas de gobierno electrónico, y

XXVII. Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.<sup>44</sup>

Hoy en día la Secretaría de la Función Pública no es más una dependencia de la que se sirva el poder ejecutivo, pues mediante el “DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal”, publicado en el Diario Oficial el día 02 de enero de 2013, durante la gestión del actual presidente de la República, Enrique Peña Nieto, se decretó la desaparición de la dependencia señalando que:

“la desaparición y transferencia de las atribuciones de la Secretaría de la Función Pública, entrarán en vigor en la fecha en que el órgano constitucional autónomo que se propone crear en materia anticorrupción entre en funciones, conforme a las disposiciones constitucionales y legales que le den existencia jurídica.”<sup>45</sup>

44 DECRETO por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; se reforman la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; y se adiciona la Ley de Planeación, Diario Oficial de la Federación, México, Jueves 10 de abril de 2003, p. 58.

45 DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, México, 02 de enero de 2013, p.11; disponible en:

43 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Op. Cit. Art. 123.



La siguiente Ley a considerar dentro del marco normativo del Sistema, es la Ley de Planeación que como hemos revisado antes, obedece a lo señalado en los artículos 25 y 26 de la Constitución Política de nuestro país. Esta Ley, en función de la implementación del Servicio Profesional de Carrera fue reformada mediante decreto con fecha 10 de abril de 2003, reforma que consistió en la adición de un párrafo último a lo estipulado por el artículo 9 de la Ley, quedando el texto como a continuación se muestra:

“El ejecutivo Federal establecerá un Sistema de Evaluación y compensación por el Desempeño para medir los avances de las dependencias de la Administración Pública Federal centralizada en el logro de los objetivos y metas del Plan y de los programas sectoriales que se hayan comprometido a alcanzar anualmente y para compensar y estimular el buen desempeño de las unidades administrativas y de los servidores públicos.”<sup>46</sup>

Otra norma también modificada con fecha 10 de abril de 2003, fue la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, no obstante dicha Ley fue abrogada con fecha 30 de marzo de 2006 y sustituida por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, dentro de la cual en materia de “servicios personales” se estipuló lo siguiente:

Artículo 66.- La Secretaría y la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, emitirán el manual de percepciones de los servidores públicos de las dependencias y entidades, el cual incluirá el tabulador de percepciones ordinarias y las reglas para su aplicación, conforme a las percepciones autorizadas en el Presupuesto de Egresos. Los Poderes Legislativo y Judicial y los entes autónomos, por conducto de sus respectivas unidades de administración, emitirán sus manuales de remuneraciones incluyendo el tabulador y las reglas correspondientes, conforme a lo señalado anteriormente. Los manuales a que se refiere este artículo deberán

publicarse en el Diario Oficial de la Federación a más tardar el último día hábil de mayo de cada año.

Artículo 67.- Los movimientos que realicen los ejecutores de gasto a sus estructuras orgánicas, ocupacionales y salariales, así como a las plantillas de personal, deberán realizarse mediante adecuaciones presupuestarias compensadas, las que en ningún caso incrementarán el presupuesto regularizable para servicios personales del ejercicio fiscal inmediato siguiente, salvo en el caso de la creación de plazas conforme a los recursos previstos específicamente para tal fin en el Presupuesto de Egresos en los términos del artículo 33, fracción II de esta Ley. En el caso de las dependencias y entidades, adicionalmente a lo dispuesto en el párrafo anterior, deberán observar las disposiciones generales aplicables al servicio profesional de carrera y, en su caso, obtener las autorizaciones correspondientes de la Función Pública.<sup>47</sup>

La siguiente norma es la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF), la cual sustenta la existencia de un sistema de profesionalización a nivel federal. Su institución respondió a diversos factores que van desde las presiones internacionales hasta el impacto de la alternancia política en el Poder Ejecutivo Federal cuya prioridad fue la consolidación democrática.

Así, en la búsqueda de la democratización, el 10 de abril de 2003 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación, la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en la que se estipularon los lineamientos referentes al servicio civil de carrera, el cual de conformidad con lo hasta ahora estudiado, debiera, dadas sus características, denominarse de empleo, pues obedece a la descripción de este tipo de sistema de Servicio Civil.

La Ley se compone por cuatro títulos que

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5283959&fecha=02/01/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5283959&fecha=02/01/2013).

46 Ley de Planeación, Op. Cit., p. 4.

47 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 2006, Última reforma publicada DOF 11-08-2014; disponible en:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH\\_110814.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_110814.pdf).

atienden a lo siguiente:

TÍTULO PRIMERO: Disposiciones Generales; la naturaleza y objeto de la Ley

TÍTULO SEGUNDO: Derechos y Obligaciones de los servidores públicos sujetos al Sistema

TÍTULO TERCERO: La Estructura del Sistema de Servicio Profesional de Carrera; las consideraciones preliminares; la estructura funcional y el Registro Único del Servicio Profesional de Carrera; La estructura Orgánica del Sistema; el papel de la Secretaría de la Función Pública, del consejo consultivo y de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección.

TÍTULO CUARTO: De los recursos de revocación y de las competencias.

Cómo disposiciones Generales podemos destacar que la Ley señala en su primer artículo que:

Artículo 1.- La presente Ley 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. Las entidades del sector paraestatal previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal podrán establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la presente Ley.<sup>48</sup>

Se señala también como disposición General que el Sistema “es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.” Y se estipulan como principios rectores del mismo los siguientes: legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

En su Título segundo, se establecen los

48 Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003. - Última reforma publicada DOF 09-01-2006; disponible en: <http://trabajaen.gob.mx/info/leySPC.pdf>.

derechos y Obligaciones de los servidores públicos de carrera, de entre los que se destacan en alineación con las promesas de la instauración del Sistema los siguientes:

- Derechos

I. Tener estabilidad y permanencia en el servicio en los términos y bajo las condiciones que prevé esta Ley;

IV. Acceder a un cargo distinto cuando se haya cumplido con los requisitos y procedimientos descritos en este ordenamiento;

V. Recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones;

VI. Ser evaluado con base en los principios rectores de esta Ley y conocer el resultado de los exámenes que haya sustentado, en un plazo no mayor de 60 días;

IX. Promover los medios de defensa que establece esta Ley, contra las resoluciones emitidas en aplicación de la misma;

- Obligaciones

I. Ejercer sus funciones con estricto apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rigen el Sistema;

III. Participar en las evaluaciones establecidas para su permanencia y desarrollo en el Sistema;

IV. Aportar los elementos objetivos necesarios para la evaluación de los resultados del desempeño;

V. Participar en los programas de capacitación obligatoria que comprende la actualización, especialización y educación formal, sin menoscabo de otras condiciones de desempeño que deba cubrir, en los términos que establezca su nombramiento.

En su Título tercero, se establece como estructura funcional que el Sistema habrá de comprender 7 subsistemas correspondientes a la Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación.

Por cuanto hace a la estructura orgánica del

Sistema, el artículo 67 especifica que “Para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente ordenamiento, el Sistema contará con los siguientes órganos:

“La Secretaría: es la encargada de dirigir el funcionamiento del Sistema en todas las dependencias.

El Consejo: es una instancia de apoyo de la Secretaría, que tiene como propósito hacer recomendaciones generales, opinar sobre los lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción que aseguren y faciliten el desarrollo del Sistema, y

II. Los Comités son cuerpos colegiados, encargados de operar el Sistema en la dependencia que les corresponda con base en la normatividad que emita la Secretaría para estos efectos.”<sup>49</sup>

El Consejo consultivo, según el artículo 70 de la Ley, se integra “por el titular de la Secretaría, por los responsables de cada Subsistema, por los presidentes de los comités técnicos de cada dependencia y por representantes de la Secretaría de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público y del Trabajo y Previsión Social, contará además con un representante de los sectores social, privado y académico, a invitación de los demás integrantes.” Y sus facultades son las siguientes:

I. Conocer y opinar sobre el Programa Operativo Anual del Sistema en el proceso de dar seguimiento a su observancia y cumplimiento en las áreas de la Administración Pública;

II. Opinar sobre los lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción que aseguren y faciliten el desarrollo del Sistema;

III. Estudiar y proponer modificaciones al catálogo de puestos y al tabulador;

IV. Proponer mecanismos y criterios de evaluación y puntuación;

V. Recomendar programas de capacitación y actualización, así como el desarrollo de cursos de especialización;

VI. Acordar la participación de invitados en las sesiones de Consejo, y

VII. Las que se deriven de las disposiciones de esta Ley, su Reglamento y demás disposiciones aplicables.

Por su parte, el Comité Técnico de Profesionalización (CTP) se integra por: un funcionario de carrera representante del área de recursos humanos de la dependencia, un representante de la Secretaría de la Función Pública y el Oficial Mayor o su equivalente, quien a de presidir dicho cuerpo colegiado.

El Comité Técnico de Selección, por otro lado, aparece cuando se llevan a cabo procedimientos de ingreso, y se integra en su momento, por el superior jerárquico inmediato adscrito al área en que se haya registrado la vacante, el cual tendrá derecho a voto y a oponer su veto razonado a la selección aprobada por el resto de los miembros. En estos actos (procesos de selección) el representante de la Secretaría de la Función Pública tiene la facultad de certificar el desarrollo de los procedimientos así como su resultado.

Finalmente, en el Título cuarto, se establece el procedimiento y especificaciones en relación a la interposición de un recurso de revocación, acto que puede suceder en atención al desacuerdo de las resoluciones de los procedimientos de selección en términos de la Ley, y deben interponerse a través de la Secretaría de la Función Pública.

Se estipulan las competencias del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en cuanto a la toma de conocimiento de los conflictos de carácter laboral a nivel individual relativos al personal sujeto a la Ley y las dependencias, señalando que en esos casos tendrá lugar la aplicación de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y supletoriamente la Ley Federal del Trabajo.

EL Reglamento emanado de la LSPCAPF, fue publicado con fecha 02 de abril de 2004, a través del Diario Oficial de la Federación, sin embargo fue abrogado en 2007 dando lugar a uno nuevo con denominación homóloga:

49 Ibid. Art. 67.



Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública.

El Reglamento se estructura a partir de 4 títulos en los que se establecen los conceptos y principios que sirven de base para el funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera, la clasificación de los servidores públicos, la especificación del funcionamiento y la organización del Sistema a través de nueve capítulos dedicados fundamentalmente a las atribuciones de cada uno de los subsistemas y finalmente en su título cuarto, la integración, organización y funcionamiento de los órganos de los que se sirve el sistema, así como la tramitación de los recursos de revocación.

La normatividad para la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, es vasta, y no puede dejarse de lado que toda vez que la propia Ley del Servicio Profesional del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, señala en su artículo segundo que el Sistema dependerá del Poder Ejecutivo, será conducido por la Secretaría de la Función Pública y que se operará por cada una de las dependencias de la Administración Pública, existe normatividad particular que regula la operación al interior de cada institución en la que se aplica el Sistema.

Por citar un ejemplo de lo señalado se puede mencionar la normatividad específica de la que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se sirve para la operación del sistema al interior de la dependencia.

- Lineamientos Internos para la Operación del Subsistema de Ingreso y de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Reglas de Operación de los Comités Técnicos de Selección y de Profesionalización de la SHCP.
- Políticas para la operación del Subsistema de Ingreso en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

En lo que respecta a la Secretaría de Desarrollo Social a través de la solicitud de acceso a

la información de folio 0002000052415, al consultarse toda normatividad a la que se sujeta el sistema del servicio profesional de carrera en esa dependencia como leyes, Acuerdos, lineamientos internos, decretos o cualquier otra figura jurídica aplicable, la misma aseguro el apego únicamente a tres normas.

- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

Lo anterior, indica un severo desconocimiento del marco legal en la materia por parte de los operadores del sistema, dado que omiten especificar la legislación antes revisada y no especifican normatividad interna, como el Reglamento Interior, lineamientos o manuales de procedimientos específicos de operación en la Secretaría.<sup>50</sup>

Esto es relevante toda vez la Ley y Reglamento en la materia otorgan la responsabilidad a las instituciones para generar su propia normatividad, cuyo ejemplo puede localizarse en el artículo 74 del RLSPCAPF, que a la letra señala lo siguiente:

“Artículo 74.- Será responsabilidad de los Comités Técnicos de Profesionalización establecer los procedimientos específicos para el otorgamiento de licencias y para la separación de los servidores públicos de carrera, tomando en cuenta lo dispuesto en la Ley, este Reglamento y las disposiciones que resulten aplicables en materia laboral.”

<sup>50</sup> A 2006 existían por lo menos 32 disposiciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación, referentes al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Véase Anexo 1.

### 1.2.2. Naturaleza y Objeto de la Ley Del Servicio Profesional de Carrera

La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, establece en un capítulo único del Título Primero, la naturaleza y objeto de la ley señalando en primera instancia que la referida tiene como objeto el establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera.

En su segundo artículo la Ley señala como su objeto, garantizar la igualdad de oportunidades para el acceso a la función pública tomando como base el mérito. Lo anterior a fin de promover el desarrollo de la función pública en beneficio de la sociedad. Señala también que el Sistema depende del Poder Ejecutivo, y que será dirigido por la Secretaría de la Función Pública, recayendo la operación en cada una de las dependencias.

De conformidad con lo que se establece en este primer capítulo de la Ley, los servidores públicos de carrera ocuparan cargos en el Sistema bajo los rangos de Director General, Director de Área, Subdirector de Área, Jefe de Departamento y Enlace; estos rangos comprenden además los niveles homólogos, adjuntos o equivalentes tomando como base el catálogo<sup>51</sup>

En dicho capítulo se señala que para la operación del Sistema, ha de clasificarse a los servidores públicos como eventuales y titulares; siendo los primeros los que ingresan al primer nivel de ingreso y se encuentran en su primer año de gestión, así como los servidores públicos que ingresen por medio de un convenio o excepcionalmente de conformidad con lo establecido en el artículo

34 que a la letra señala lo siguiente:

“En casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, considerado para ser ocupado por cualquier servidor público, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere esta Ley. Este personal no creará derechos respecto al ingreso al Sistema.”<sup>52</sup>

Y siendo los servidores públicos de carrera titulares aquellos que ingresan por medio de un concurso público y abierto, excepto quienes ingresan al primer nivel: enlace; y quienes ingresan al Sistema cuando han obtenido su nombramiento al acreditar cumplir los requisitos y las evaluaciones que se hayan establecido para cada caso, lo anterior puede esquematizarse como a continuación se presenta:

51 Catálogo de Puestos de la Administración Pública Federal Centralizada, incluyendo sus órganos desconcentrados y los Departamentos Administrativos, integra la información a partir del cual se establecen ramas de cargos o puestos, así como la homologación o equivalencia entre puestos, atendiendo, a las características de los perfiles, nivel de responsabilidad, remuneraciones, ámbito de competencia, rango, jerarquía, tipo de funciones o régimen laboral, entre otros aspectos.

52 Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Op. Cit. Art. 34.

Clasificación de los servidores públicos	Descripción	Rangos*
Eventuales	Siendo de primer nivel de ingreso (Enlace) se encuentran en su primer año de desempeño	Enlace Jefe de Departamento Subdirector de área Dirección de Área Dirección General
	Los que hubieren ingresado con motivo de los casos excepcionales que señala el artículo 34	
	Aquellos que ingresen por motivo de un convenio	
Titulares	Los servidores públicos que ingresan a través de un concurso de selección, sólo pueden ser nombrados y removidos en los casos y bajo los procedimientos previstos por esta Ley.	

\*Los rangos anteriores comprenden los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, cualquiera que sea la denominación que se le dé.

tabla 2. Clasificación de Servidores Públicos de Carrera.

Por otro lado habrá también servidores públicos considerados de libre designación para los cuales la Secretaría de la Función Pública emite los criterios de determinación respecto de qué puestos podrán ser considerados bajo este esquema.

Para ello los Comités de Profesionalización de cada dependencia deben solicitar a la Unidad<sup>53</sup> la aprobación de los puestos y establecer los requisitos a cumplir. Estos servidores públicos deben cubrir los procedimientos de evaluación del desempeño, pero no se encuentran sujetos a los de reclutamiento y selección; sin embargo deben cumplir con los requisitos que las dependencias establezcan.

Para el caso de los servidores públicos considerados como de “libre designación” así como para los trabajadores de base no se

excluye la posibilidad de ingreso al Sistema.

En el caso de ambos es necesario que se sometan a los procedimientos de reclutamiento, selección y nombramiento que establece la Ley; además los trabajadores de base deberán contar con una licencia o bien deben separarse de su plaza.

Finalmente se encuentra el Gabinete de Apoyo que corresponde a la Unidad Administrativa dependiente a los Secretarios de Estado, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados así como sus equivalentes que ocupen cargos en las secretarías particulares, coordinación de asesores, coordinaciones de comunicación social y servicios de apoyo.

El personal adscrito a las estructuras de los Gabinetes de Apoyo se nombran y remueven libremente por el superior jerárquico; y dichas estructuras son aprobadas por la Secretaría de la Función Pública de conformidad con lo

53 La Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal, adscrita a la Secretaría de la Función Pública.

siguiente:

- a) La capacidad presupuestal de la dependencia, de conformidad con las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y
- b) La prohibición de que estos Gabinetes de Apoyo ejerzan atribuciones que por ley competen a los servidores públicos de carrera.

Finalmente este capítulo único, señala los casos excepcionales del personal perteneciente a la Administración Pública Federal que el Sistema no comprende.

### 1.2.3. Estructura y Funcionamiento del Sistema del Servicio Profesional de Carrera

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera según lo estipula la Ley que lo regula, cuenta con 7 Subsistemas que lo conforman orgánicamente y que serán coordinados por la Secretaría de la Función Pública apoyada por la Unidad siendo esta última la encargada de dirigir y coordinar los subsistemas a través de las siguientes unidades Administrativas.

- Dirección General de Planeación, Organización y Compensaciones de la Administración Pública Federal;
- Dirección General de Ingreso, Capacitación y Certificación;
- Dirección General de Atención a Instituciones Públicas en Recursos Humanos;
- Dirección General de Evaluación de Sistemas de Profesionalización, y
- Las demás unidades administrativas que al efecto se determinen

#### 1.2.3.1. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos

El primero de los Subsistemas es el de Planeación de Recursos Humanos. A grandes rasgos comprende la administración, gestión y evaluación de la operación del Sistema en las dependencias a través de las acciones de sus objetivos y metas y su aportación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este Subsistema se encarga de administrar la información para la definición de los perfiles así como los requerimientos de los cargos que se incluyen en el Catálogo en coordinación con las dependencias, para ello, éstas últimas, a través del Comité Técnico de Profesionalización realizan la descripción de los perfiles y requerimientos de los puestos del sistema así como su registro y actualización.

En este Subsistema opera el Registro Único del Servicio Público Profesional, con información acerca del ingreso, desarrollo, capacitación, certificación, evaluación del desempeño y separación de los servidores públicos de carrera.

Se encarga también de calcular las necesidades cuantitativas de personal con base en el Registro para lo cual debe considerar las modificaciones que pudieran realizarse en las estructuras organizacionales, así como la rotación de personal, el retiro o la separación de los servidores públicos de carrera.

Además, este subsistema realiza estudios a prospectiva para la determinación de las necesidades cualitativas de formación que se requerirán.

#### 1.2.3.2. Subsistema de Ingreso

El segundo de los Subsistemas concentra los procedimientos de reclutamiento y selección, eje fundamental del Sistema, pues la búsqueda de servidores públicos especializados, fue lo que motivo que se implementara la Ley del Servicio Profesional de Carrera en un contexto de búsqueda de fortalecimiento de la Democracia.

Este subsistema, se encarga de regular los procesos de reclutamiento y selección de los candidatos a ocupar los puestos vacantes en cada dependencia, así como los requisitos que deben cumplir para adherirse al Sistema.

El proceso de reclutamiento permite que se atraigan al Sistema a quienes aspiran a ocupar los cargos públicos vacantes y que cumplan

con los perfiles y requisitos necesarios para cubrir el puesto.

Por su parte, la selección se refiere al procedimiento mediante el cual se estima la capacidad, los conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes para ingresar al sistema, de acuerdo con el artículo 29 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera; la finalidad de este procedimiento es que se garantice que los candidatos que demuestran cubrir los requerimientos del cargo y por ende los más aptos para cubrir la vacante sean quienes lo desempeñen.

### 1.2.3.3. Subsistema de Desarrollo Profesional

Este Subsistema contiene los procedimientos para llevar a cabo la administración de planes individuales de carrera de los trabajadores adheridos al sistema, identificando las posibles trayectorias que podría seguir cada servidor público a efectos de poder ocupar cargos de igual o mayor responsabilidad, jerarquía o sueldo, una vez cubiertos los requisitos establecidos para tales fines.

Es el responsable de gestionar el desarrollo profesional, entendiendo este último como:

El proceso mediante el cual los servidores públicos de carrera con base en el mérito podrán ocupar plazas vacantes de igual o mayor jerarquía, en cualquier dependencia o en las entidades públicas y en las instituciones con las cuales exista convenio para tal propósito.<sup>54</sup>

Para este fin se consideran la certificación de capacidades en desarrollo administrativo y de calidad, así como la certificación de capacidades para el desempeño de otros cargos, otros estudios formales realizados por los trabajadores, los resultados de sus evaluaciones de desempeño, el cumplimiento de su plan de carrera y la experiencia acumulada en el sector público.

De modo que los servidores públicos de carrera en su carácter de titulares, obtienen puntuaciones por cada acción de desarrollo que realicen, de acuerdo con las reglas de valoración que se establezcan para tales efectos, calculándose en junio de cada ejercicio fiscal para su registro en el sistema informático de RhNet.

En este contexto los servidores públicos de carrera pueden obedecer a dos tipos de trayectorias posibles para su movilidad laboral siendo cada una de ellas las que a continuación se especifican

Vertical o trayectorias de especialidad que corresponden al perfil del cargo en cuyas posiciones ascendentes, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad, y

Horizontal o trayectorias laterales, que son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación, e incluso afinidad, entre los cargos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles. En este caso, los servidores públicos de carrera que ocupen cargos equiparables podrán optar por movimientos laterales en otros grupos de cargo.<sup>55</sup>

Este Subsistema por consiguiente gestiona los casos en los que los servidores públicos ocupan puestos vacantes sujetos al Sistema por convenio con otras dependencias o bien la ocupación temporal con servidores públicos de carrera de nivel jerárquico inferior que cumplan con el perfil requerido, correspondiendo al Comité técnico de Profesionalización y en su caso al Comité Técnico de Selección determinar y difundir la puntuación mínima requerida para los movimientos en trayectorias laterales, en promociones a través de concurso y en promociones por convenio o ocupaciones temporales.

<sup>54</sup> Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Op. Cit. Art. 35.

<sup>55</sup> *Ibid.* Art. 39.



#### 1.2.3.4. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

El proceso de capacitación en el sistema se encuentra integrado por cinco etapas: planeación, diseño, operación, evaluación y seguimiento. Todas ellas operadas en el Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades y reguladas por las normas emitidas por la Secretaría de la Función Pública.

Tanto capacitación como certificación de capacidades son procesos, en los cuales los servidores públicos a efectos de desempeñar sus cargos son inducidos, instruidos, actualizados y certificados.

Para el funcionamiento de la capacitación se consideran los siguientes objetivos:

- I. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos;
- II. Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, y
- III. Certificar a los servidores profesionales de carrera en las capacidades profesionales adquiridas.<sup>56</sup>

En este orden de ideas, los servidores públicos se encuentran sujetos a procesos de capacitación y certificación en donde esta última es un requisito indispensable para la permanencia dentro del sistema.

El Subsistema es implementado en congruencia con los diagnósticos de detección de necesidades de capacitación anuales, realizados por cada dependencia. Siendo responsabilidad de los Comités Técnicos de Profesionalización a través de sus Direcciones Generales de Recursos Humanos en coordinación con las Unidades Administrativas establecer programas de capacitación sujetos a la disponibilidad presupuestal de las instituciones

56 Ibid. Art. 46.

#### 1.2.3.5. Subsistema de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño de los servidores públicos de carrera es un “método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los trabajadores, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto”<sup>57</sup>

De este modo el Subsistema de Evaluación del Desempeño se conforma por los procesos, métodos y mecanismos necesarios para llevar a cabo la evaluación del personal sujeto al sistema del servicio profesional de carrera.

Lo anterior, ocurre de acuerdo con las reglas de operación específicas y establecidas por cada dependencia a través del Comité Técnico de Profesionalización y mediante los instrumentos formulados por la Secretaría de la Función Pública. De modo que los servidores públicos se encuentran sujetos a una evaluación su desempeño de periodicidad anual, en las que puede obtenerse una calificación ubicada dentro siguientes categorías: excelente, satisfactorio, no satisfactorio y deficiente y que se escalan de acuerdo con la puntuación obtenida.

El procedimiento de Evaluación de desempeño funciona en dos etapas, en la primera de ellas, se establecen las metas de acuerdo con las funciones del cargo y en la segunda etapa, se realiza la evaluación del desempeño durante el primer bimestre del siguiente ejercicio fiscal al año evaluar.

#### 1.2.3.6. Subsistema de Separación

Este subsistema es integrado por los procesos a través de los cuales el nombramiento de un servidor público deja de surtir efectos, o bien en los que se gestiona la autorización para dejar de desempeñar de manera temporal sus funciones.

57 Ibid. Art. 54.

En este contexto, entendemos la separación del Servidor Público como la terminación de su nombramiento o las condiciones por las que éste dejó tener efectos sin haber causado responsabilidad para las dependencias.

De acuerdo con el artículo 60 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera son siete las causas de separación:

- I. Renuncia formulada por el Servidor Público;
- II. Defunción;
- III. Sentencia ejecutoriada que imponga al servidor público una pena que implique la privación de su libertad;
- IV. Por incumplimiento reiterado e injustificado de cualquiera de las obligaciones que esta Ley asigna;
- V. Hacerse acreedor de las sanciones establecidas en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos que impliquen separación del servicio o reincidencia;
- VI. No aprobar en dos ocasiones la capacitación obligatoria o su segunda evaluación de desempeño, y;
- VII. Cuando el resultado de su evaluación del desempeño sea deficiente, en los términos que señale el Reglamento.

La separación temporal de los servidores públicos de carrera de su cargo por otro lado, se conoce como Licencia, ésta puede ser concedida previamente con la autorización del Comité Técnico de Profesionalización, con la posibilidad de conservar derechos que la propia Ley otorga. Considerando que la separación “esta circunscrita a la existencia de razones objetivas que se acrediten con documentos, a efectos de evitar a la dependencia posibles conflictos individuales de trabajo, así como garantizar al estado el privilegio de sus intereses y a la sociedad la permanencia y calidad del servicio público.”<sup>58</sup>

58 ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera., Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2010, Última reforma publicada DOF 23 de agosto de 2013, numeral 371.

### 1.2.3.7. Subsistema de Control y Evaluación

Finalmente el Subsistema de Control y Evaluación se conforma con los procedimientos y mecanismos de prevención de deficiencias, en la búsqueda de adopción de medidas correctivas mediante procesos de seguimiento, control y evaluación del funcionamiento y operación del Sistema.

En este orden de ideas, la operación de este Subsistema contribuye con la planeación de los objetivos, metas y estrategias para el perfeccionamiento del Sistema a través del Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal del cual derivaran los programas operativos anuales del Sistema, cuyo contenido debe contemplar mínimamente, el diagnóstico, los objetivos, las líneas de acción por subsistema y las metas.

### 1.3. Implementación del Sistema en la Dependencia.

El proceso de implementación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera dio comienzo una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento de la Ley que norma su funcionamiento, el día 02 de abril de 2004 con “ámbito de aplicación a la Administración Pública Federal Centralizada, esto es únicamente secretarías o ministerios (14) junto con sus órganos desconcentrados (69) quedando excluida la Administración Pública Paraestatal y algunas secretarías de la propia administración central que tienen que ver con seguridad nacional, seguridad pública, maestros, médicos y servicio exterior”<sup>59</sup>

Así, en 2004 comenzó el proceso de instauración del Sistema en 14 Secretarías de

59 **Martínez Puón Rafael**, La nueva Fisonomía del Servicio Profesional de Carrera en México, Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 43, Caracas, (Feb. 2009) pp. 2-3; disponible en:

<http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/043-febrero-2009-1/martinez-puon>.

Estado, entre las que se encontró la Secretaría de Desarrollo Social a cargo de la C. Josefina Vazquez Mota quien fungió como Secretaria del Ramo del año 2000 al año 2006

### 1.3.1. La Secretaría de Desarrollo Social

De acuerdo con lo que señala la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 32, la Secretaría de Desarrollo Social es la encargada de dar gestión a los asuntos nacionales referentes al fortalecimiento del desarrollo, inclusión y cohesión social, a través de la instrumentación y coordinación de las políticas de:

- a. Combate efectivo a la pobreza;
- b. Atención específica a las necesidades de los sectores sociales más desprotegidos, en especial de los pobladores de las zonas áridas de las áreas rurales, así como de los colonos y marginados de las áreas urbanas; y
- c. Atención a los derechos de la niñez; de la juventud; de los adultos mayores, y de las personas con discapacidad;

La Visión de la Secretaría con proyección a 16 años, es generar un país en el que los ciudadanos ejerzan plenamente sus derechos sociales y en la que la pobreza extrema se encuentre erradicada. En el que exista acceso equitativo a la prosperidad emanada de la posición competitiva de México y del crecimiento sostenido de su economía y en el que las brechas de desigualdad entre las diversidades geográficas sean menores.

La Dependencia establece como sus ejes rectores los siguientes:

- Fomentar el desarrollo social con respeto a los derechos y la dignidad de las personas.
- Impulsar una visión compartida para la superación de la pobreza en todas s políticas públicas.
- Formular la política social con un enfoque subsidiario y no asistencialista, fomentando la cultura de la corresponsabilidad.

- Impulsar un autentico federalismo y la coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno.
- Generar una política social con, de y para los pobres.
- Reforzar el tejido social, el desarrollo comunitario y la participación social.
- Proteger a las familias en condición de pobreza.
- Modernizar la política de asistencia social identificándola como un instrumento de equidad e inclusión.
- Fortalecer el desarrollo social con equidad de género
- Respetar y proteger la diversidad étnica y cultural.
- Propiciar la integralidad de las acciones de política social, integrando una visión de curso de vida.
- Privilegiar el enfoque territorial y la focalización hacia los más pobres.
- Asegurar eficiencia.<sup>60</sup>

### 1.3.2. Instauración del Servicio Profesional de Carrera

Según se señala en el Resumen de Instituciones Vigentes en el Servicio Profesional de carrera 2011, la Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda, el Instituto Nacional de Desarrollo Social y la Coordinación Nacional del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades (hoy PROSPERA) son las tres instituciones del ramo 20 (desarrollo social) adheridas al Sistema sin omitir, desde luego, la propia Secretaría de Estado y sus delegaciones estatales.

La instauración del Sistema en la Dependencia, resulta complejo de entender dado que la dependencia no cuenta con información relativa a los años 2004, 2005 y 2006, pues argumenta que únicamente “La Dirección General de Recursos Humanos cuenta con las actas del Comité Técnico de Profesionalización de la Secretaría de Desarrollo Social, del ejercicio fiscal 2007 al ejercicio en curso (2014), así mismo con los

<sup>60</sup> Portal Oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, en: <http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/SEDESOL>.



archivos de correspondencia de la Dirección de Ingreso Capacitación y Desarrollo del año 2010 al actual (2014)”<sup>61</sup>

La dependencia a través de la respuesta a la solicitud de información de folio 0002000138813, declaró que la implementación del SPC, se dio de manera gradual a partir del 05 de abril de 2004, fecha en la que se publicó el Reglamento de la LSPCAPF, señalando que:

“El Servicio Profesional de Carrera es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, el cual fomenta la eficacia de la gestión pública, traduciendo esto en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. El sistema permite administrar los recursos humanos en las instituciones sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, y garantiza su ingreso, desarrollo y permanencia en la Administración Pública Federal, a través del mérito y la igualdad de oportunidades en un marco de transparencia y legalidad”<sup>62</sup>

De acuerdo con lo señalado por la Dependencia, los beneficios que trae consigo el SPC son:

- Profesionalización del servicio público.
- Igualar las oportunidades y reconocer el mérito para ingresar.
- Desarrollarse y permanecer en la Administración Pública Federal.
- Mejorar la Prestación de los servicios públicos.
- Transparentar el proceso de selección e ingreso de recursos humanos a la Administración.
- Incrementa la competitividad del Gobierno en beneficio del desarrollo democrático del país.<sup>63</sup>

61 Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000121614, disponible en:

[http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000121614\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000121614_065.pdf).

62 Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000138813; disponible en:

[http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2013/seguimiento/00020/0002000138813\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2013/seguimiento/00020/0002000138813_065.pdf).

63 *Ibíd.*

En materia jurídica, de conformidad con lo revisado en el apartado 1.2.1. “marco jurídico” podemos aseverar, que la dependencia aún a una década de la implementación del Sistema, no ha generado procedimientos suficientes para la operación del sistema al interior de la misma, lo que en todo caso, representa una responsabilidad administrativa, para quienes operan el sistema, con fundamento en lo señalado en el artículo 8 de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas.

Finalmente, respecto a la estructura orgánica que se instauró para la operación del sistema, de acuerdo con la respuesta otorgada a la solicitud de acceso a la información de folio 0002000122914, la estructura organizacional encargada de operar el sistema operó de la siguiente manera a partir del año 2004.<sup>64</sup>

64 Estructura basada en la respuesta otorgada por la dependencia a la solicitud de acceso a la información 0002000122914, disponible en:

[http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000122914\\_065.zip](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000122914_065.zip).

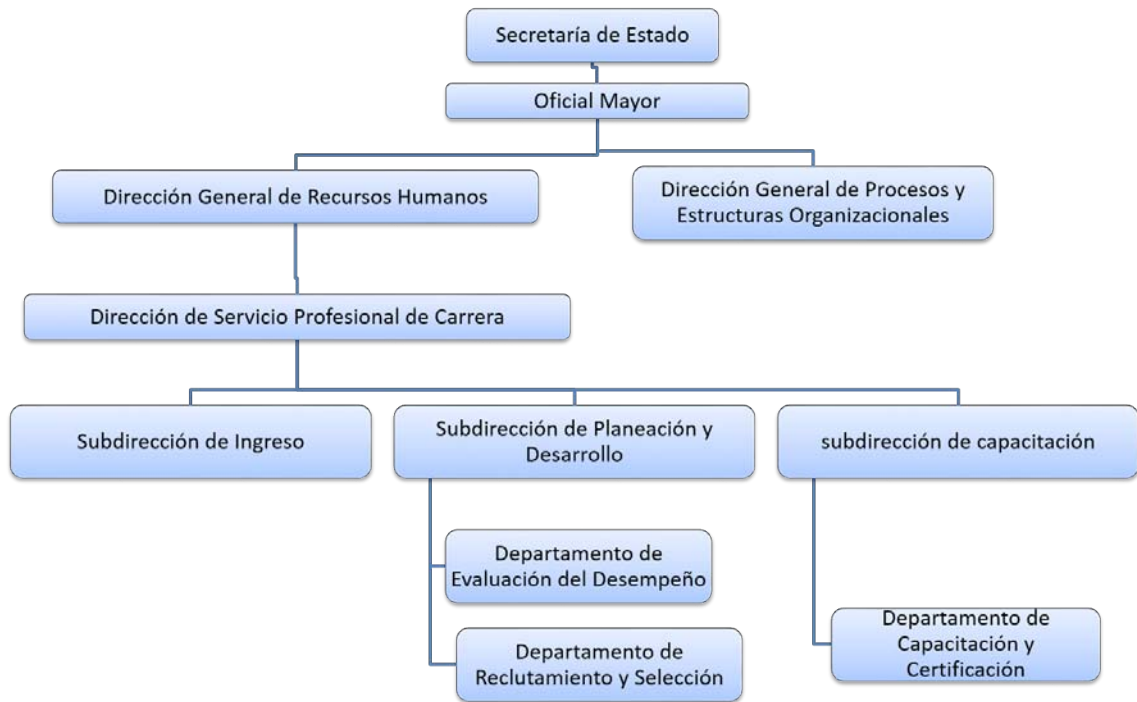


Ilustración 5. Estructura Organizacional para la implementación del Servicio Profesional de Carrera (2004).

## Capítulo 2.

# Alcances del Sistema en la Dependencia

Los alcances que el Sistema del Servicio Profesional de Carrera ha tenido a lo largo de los 10 años que tiene en operación, han sido valorados unilateralmente por instituciones como la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y la Secretaría de la Función Pública (SFP); sin embargo, su evaluación se ha limitado a la cuantificación de metas establecidas en términos aritméticos, diversos a la cualidad, la eficiencia y la eficacia.

### 2.1. La evaluación institucional

Carol H. Weiss, señala que la “evaluación es la medida sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento”<sup>65</sup>

El Ministerio de Política Territorial y Administración pública del gobierno español a través de la Guía Fundamentos de

Evaluación de Políticas Públicas señala que “La evaluación no es sólo una comprobación de conformidad de la acción pública, sino que expresa un juicio de valor sobre el éxito de los resultados y los impactos –deseados o no- de las políticas públicas y ese juicio de valor se debe extraer con el mayor rigor y garantías, de ahí la exigencia de una solida metodología”<sup>66</sup>

La evaluación es de relevancia porque de ella deriva la planificación y toma de decisiones, ya que brinda las aristas fundamentales del fenómeno que permiten implementar mecanismos para el mejoramiento del mismo.

“La profesionalización del servicio público tiene importancia como asunto de carácter público. Se ha convertido en punto central de las agendas de gobierno y se enlaza con la necesidad de que la función pública sea más abierta, competitiva y democrática. Para los gobiernos contemporáneos, el servicio público profesionalizado es requisito de una buena dirección de los asuntos públicos y es testimonio

65 Weiss, Carol (1998), “Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies, (2nd Edition), Prentice Hall, New Jersey., en Indicadores de desempeño en el sector público, Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, noviembre del 2005.

66 Ministerio de Política Territorial y Administración pública del gobierno español, Fundamentos de evaluación de políticas públicas, Madrid, 2010, p. 5 , disponible en: [http://www.aeval.es/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf).

de que son receptivos de la sociedad, a los grupo ciudadanos, en fin, al amplio público que integra la vida social y económica.”<sup>67</sup>

Por esta razón son diversas las instituciones incluso de carácter internacional como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las que se han dado a la tarea de realizar evaluaciones a los servicios civiles de carrera en nuestro país.

El propósito de este capítulo es conjuntar las evaluaciones que se han aplicado al Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), de manera que se tenga una visión amplia del funcionamiento del mismo frente a una valoración propia desde la perspectiva de usuario, esto es ¿cómo valoraría el funcionamiento del Sistema un ciudadano ajeno a la institución cuyo único interés sea adherirse al Sistema a partir de la información a la cual puede tener acceso?

En lo consecutivo, se revisará cual ha sido la valoración institucional del Sistema a través de entes de autoridad como son la Auditoría Superior de la Federación (ASF), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y en este caso, la propia Dependencia, pues de acuerdo con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, debe contar con un Subsistema de Control y Evaluación; para finalmente enfrentar las apreciaciones institucionales con la evaluación normativa<sup>68</sup>

67 Uvalle Berrones Ricardo y Bravo Ahuja Marcela (1999), Op. Cit. P. 11.

#### 68 Evaluación normativa

##### Objetivo:

Califica la política pública con normas externas. El evaluador puede definir sus propios objetivos, con relativa independencia de los objetivos oficiales de la política pública (aunque es frecuente que coincidan).

##### Criterio:

Mide la eficiencia, eficacia, equidad y pertinencia con base en las definiciones y reglas propias del evaluador. El razonamiento es deductivo: lo deseable/condenable es consecuencia del pensamiento del analista. El punto de referencia es la escala de reglas propuestas por él mismo.

##### Técnicas:

Todas las técnicas están sujetas al criterio del evaluador. A través del análisis de la técnica en particular, se puede descubrir el criterio de evaluación.

##### Valores:

que presenta la sustentante, pues se considera de significativa importancia contar con una evaluación que aporte elementos diversos a los que han detectado las instituciones gubernamentales que permitan la generación de conocimiento factible para el mejoramiento de un Sistema que representa la profesionalización del sector público.

“la utilidad de una evaluación no debería depender solamente de un patrocinador dispuesto a verificar y estudiar los efectos de una política pública. Sus resultados deberían ser públicos para que los afectados en la sociedad pudieran controlar mejor los actos de autoridades y, ocasionalmente, si las fallas lo ameritaran, poder llamar a esos responsables para que rindieran cuentas de sus errores, de sus excesos o de sus abusos.”<sup>69</sup>

### 2.1.1. Auditoría Superior de la Federación

La Auditoría Superior de la Federación, (en adelante ASF) es una entidad especializada de fiscalización perteneciente a la Cámara de Diputados, cuyas atribuciones son conferidas en el artículo 79° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que además se especifica que su función será ejercida de acuerdo con los principios de posterioridad, anualidad, legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad.<sup>70</sup> Y se establece la Autonomía técnica y de gestión sobre su organización interna, su funcionamiento, sus resoluciones y manejo de sus recursos presupuestales.

En dicho artículo, se faculta a la ASF entre otras cosas para efectuar revisiones a los tres

Son propios del evaluador, con normas y principios establecidos formalmente y con anterioridad a la evaluación. A partir de esos principios, lo verdadero o deseable se puede deducir en forma lógica.

Tomado de Juan Pablo Guerrero Amparan, La evaluación de políticas pública: enfoques teóricos y realidades en nueve países desarrollados p. 59, disponible en: [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.IV\\_No.I\\_1ersem/GAJ\\_Vol.4\\_No.I\\_1sem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV_No.I_1ersem/GAJ_Vol.4_No.I_1sem.pdf).

69 Ibid. p.72.

70 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Op. Cit. Art. 79.

Poderes de la Unión, a los órganos federales constitucionalmente autónomos y, en general, a todas las instituciones públicas que ejercen recursos federales, incluyendo a estados, municipios e inclusive particulares; por lo que se encuentra dentro de sus atribuciones evaluar al Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública.

De acuerdo con el párrafo tercero del artículo 1° de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (LFRCF) “La fiscalización<sup>71</sup> de la Cuenta Pública tiene el objeto de evaluar los resultados de la gestión financiera de las entidades fiscalizadas; [...], así como la práctica de auditorías sobre el desempeño para verificar el cumplimiento de los objetivos y las metas de los programas federales, conforme a las normas y principios de posterioridad, anualidad, legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad.”<sup>72</sup>

Los informes realizados por la ASF, son públicos una vez presentados en la Cámara de Diputados, resaltando el hecho de que se encuentra en posibilidad de fincar directamente responsabilidades resarcitorias y de aplicar multas y sanciones, tal como lo señala el artículo 49, de la LFRCF:

“Artículo 49.- Si de la fiscalización de la Cuenta Pública, aparecieran irregularidades que permitan presumir la existencia de hechos o conductas que produzcan un daño o perjuicio, o ambos, a la Hacienda Pública Federal o, en su caso, al patrimonio de los entes públicos federales o de las entidades paraestatales federales, la Auditoría Superior de la Federación procederá a:

I. Determinar los daños o perjuicios, o ambos, según corresponda, y fincar directamente a los responsables las responsabilidades resarcitorias por medio de indemnizaciones y sanciones;

II. Promover ante las autoridades competentes el

fincamiento de otras responsabilidades;

III. Promover las acciones de responsabilidad a que se refiere el Título Cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

IV. Presentar las denuncias y querellas penales, a que haya lugar, y

V. Coadyuvar con el Ministerio Público en los procesos penales investigatorios y judiciales correspondientes. En estos casos, el Ministerio Público recabará previamente la opinión de la Auditoría Superior de la Federación, respecto de las resoluciones que dicte sobre el no ejercicio o el desistimiento de la acción penal.”<sup>73</sup>

En 2010, se realizó la Auditoría de Desempeño 10-0-27100-07-0102 GB-113 al Sistema de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada, tomando en consideración su importancia, pertinencia y factibilidad de realización, teniendo como objetivo el fiscalizar el cumplimiento de las metas y objetivos relacionados al Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

Para la ejecución de la fiscalización en relación a la eficacia, la ASF tuvo acceso a la base de datos del Registro Único del Servicio Profesional (RUSP) a partir del año 2004 al año 2010, cuyo banco de datos “es un padrón que contiene información básica y técnica en materia de recursos humanos de la Administración Pública y se establece con fines de apoyar el desarrollo del servidor público de carrera dentro de las dependencias.”<sup>74</sup>

Dicho registro sistematiza la información referente a la planeación de recursos humanos, el desarrollo profesional, la capacitación y certificación de capacidades, así como la evaluación del desempeño y la separación de los servidores públicos de carrera del sistema.

Por cuanto hace a la eficiencia, la ASF revisó las disposiciones emitidas por la Secretaría de la Función Pública conducentes a la operación del SPC, el programa operativo anual 2010, el

71 Fiscalización o fiscalización superior: La facultad de la Auditoría Superior de la Federación para revisar y evaluar el contenido de la Cuenta Pública.

72 Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, 29 de mayo de 2009, Diario Oficial de la Federación, Art. 1; disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRCF.pdf>.

73 *Ibíd.* Art. 49.

74 LSPCAPF, Op. Cit., Art. 15.



resultado de los indicadores, la base de datos de RhNet, así como el Registro de Perfiles de Puesto, el Programa de Auditorías de los Órganos Internos de Control, el registro de convocatorias publicadas en 2010 y el registro de servidores públicos capacitados, certificados y separados del Sistema; destacando que “durante el desarrollo de la auditoría practicada se determinaron incumplimientos en las leyes, reglamentos y disposiciones normativas”<sup>75</sup>

En relación con la economía, se consideró el análisis de la aplicación y el destino de los recursos aprobados como “Integración de las Estructuras Profesionales del Gobierno” para administrar y operar el SPC, y “Operación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada”<sup>76</sup>

De acuerdo con el Informe de Resultado de la Fiscalización de la Cuenta Pública 2010, a pesar de que la Secretaría de la Función Pública llevó a cabo mecanismos de coordinación respecto de los subsistemas que componen al Sistema con las dependencias, al no haberse planteado metas no fue posible la medición de su cumplimiento, conflicto que se presentó también en cuanto a la publicación de convocatorias anuales.

La evaluación y el seguimiento, según la ASF, presentó inconsistencia en 2010 respecto los indicadores de eficacia pues no se vincularon con el “cumplimiento de atraer y retener a las mejores mujeres y hombres al servicio público para el logro de los resultados institucionales demandados por la sociedad, establecido en el eje rector 5, estrategia 4.3, del PND 2007-2012.”<sup>77</sup>

Así mismo, se omitió la emisión de indicadores de eficiencia para los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos y de Separación, mismos que fueron integrados en el Programa Operativo Anual 2011.

Además, se determinó que los indicadores de eficiencia diseñados e instrumentados no están referidos a la totalidad de los procedimientos o etapas de cuatro subsistemas: Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; y Evaluación del Desempeño, que incluyó en el Programa Operativo Anual (POA) 2010 del SPC, ya que no se establecieron parámetros y metas respecto de plazas por concursar; reclutamiento y selección de aspirantes; servidores públicos eventuales; nombramientos temporales; planes individuales de carrera elaborados y autorizados; horas mínimas de capacitación; calificaciones obtenidas de las acciones de capacitación; parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos; así como garantizar la estabilidad laboral.<sup>78</sup>

Con relación al cumplimiento del Programa Operativo Anual 2010 del Servicio Profesional de Carrera, la entidad fiscalizadora, señaló que de nueve indicadores establecidos tres de ellos fueron superados, mientras que en seis de ellos no se alcanzó lo programado, destacando una brecha de error entre la información proporcionada por las dependencias en contraste con la información “de su origen”, determinando que los mecanismos tanto de información como de comunicación para la toma de decisiones y la rendición de cuentas “no fueron confiables, oportunos, ni suficientes”<sup>79</sup>

Por cuanto hace a la vigilancia, reporta la ASF que fueron 20 de 74 dependencias pertenecientes al sistema del servicio profesional de carrera las que fueron objeto de auditorías en 2010, esto es un 27% de las entidades sujetas al Sistema, en las que

75 Informe del resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010, Auditoría de Desempeño: 10-0-27100-07-0102 GB-113, Auditoría Superior de la Federación, p.17; disponible en: [http://www.asf.gob.mx/trans/Informes/IR2010i/Grupos/Gobierno/2010\\_0102\\_a.pdf](http://www.asf.gob.mx/trans/Informes/IR2010i/Grupos/Gobierno/2010_0102_a.pdf)

76 *Ibíd.* p. 1.

77 *Ibíd.* p. 6.

78 *Ibíd.* P. 6.

79 *Ibíd.* P. 7.

se establecieron 39 acciones de mejora que impactaron en 5 Subsistemas.

Hacia el impacto de la eficacia en el cumplimiento de los objetivos del Servicio Profesional de Carrera, se señala que en 2010 se definió el indicador de “igualdad de oportunidades”, no obstante no se acreditó contar con metodología para su aplicación. Así mismo, no fue diseñado un indicador que permitiera la medición y/o evaluación de los principios rectores.

En relación con la permanencia de los servidores públicos en el sistema, es relevante destacar que el ente fiscalizador señaló que en el periodo entre 2004 y 2010 (6 años), se reportó un ingreso de 45 696 servidores públicos, equivalente a un ingreso anual de 6 528 servidores públicos, lo que significó que un 17.8% del personal sujeto al servicio profesional de carrera se renovó anualmente, registrándose el mayor número de movimientos en el nivel de Dirección General con 889 movimientos de los cuales el 29% no causaron baja del sistema y contaron con un promedio de tiempo en el puesto de 2.8 años, casi similares a los

2.9 años de los Directores Generales Adjuntos y 3.1 años de los Directores de área, agrupados todos ellos en los rangos que reportaron mayor movilidad.<sup>80</sup>

Por su parte los cargos de subdirector, jefe de departamento y enlace con un tiempo promedio de ocupación de 4.1, 4.3 y 3.9 años respectivamente, destacando la entidad fiscalizadora “que la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada no ha sido eficaz para que éstos continúen en el sistema”<sup>81</sup>

En contraste con lo anterior, tanto el Catálogo como los perfiles de puesto fueron un rubro que a 2010, se encontraba completamente actualizado con el 100% de los puestos con descripción y perfil de puesto; no obstante no se hace anotación alguna acerca de la congruencia de los mismos, sino una evaluación únicamente de cumplimiento.

El Subsistema de Ingreso registro la cantidad de 7 137 concursos que fueron realizados para la ocupación de 6 040 plazas con los siguientes resultados.



Ilustración 6. Reclutamiento y Selección para el Ingreso al Servicio Profesional de Carrera, ASF

80 Ibid. Pp. 7-9.

81 Ibid. P. 10.

Cabe señalar que para el número de plazas sujetas a concurso fueron 488 946 las solicitudes de ingreso, esto es, un promedio de 81 solicitudes por concurso, de las cuales se aceptaron 223 232, ajustando en la cifra promedio de solicitudes por concurso, a 37 solicitudes de ingreso por plaza<sup>82</sup>

De los datos anteriores es posible desprender que de los 488 946 interesados a 2010 en adherirse al sistema fue únicamente el 0.99 % (4855) de los aspirantes quienes finalmente ingresaron al servicio profesional de carrera. Es decir, menos del 1% de los demandantes de empleo público pudieron enlistarse en el sector.

La cifra anterior se enfrenta con el 5.1% (1,443) de las 28 565 plazas del SPC asignadas en términos del artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Otra de las deficiencias detectadas por la ASF, fue el de la expedición de nombramientos, cuya cifra del 41.5% correspondía a los servidores públicos que no habían obtenido su nombramiento. No menos alarmante es el hecho de que a 2010 “las disposiciones establecidas por la SFP resultaron insuficientes

para regular el establecimiento de planes individuales de carrera de los servidores públicos del SPC”<sup>83</sup> así como para el establecimiento de trayectorias de ascenso y Promoción, mismas que se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 29 de agosto de 2011 en el Manual del Servicio Profesional de Carrera; no omitiendo subrayar que la propia SFP señaló que “el establecimiento tanto de Trayectorias de ascenso y Promoción, así como de los planes de carrera son opcionales, fundamentalmente por que las trayectorias y los planes pueden cambiar de acuerdo con las necesidades y objetivos de los servidores públicos, así como de la disponibilidad presupuestal con que cuente cada dependencia.”<sup>84</sup>

No obstante lo anterior, se reportó un promedio anual de 173 movimientos laterales equivalentes a un total de 1,036 movimientos al año 2010.

Por otro lado, dentro del rubro de la capacitación, la ASF reportó que de un universo de 28 565 servidores públicos de carrera sujetos a capacitación, el 44% de ellos recibió más de 40 horas, el 14.90%, menos de 40 horas y el 42.40, no recibió capacitación alguna como lo muestra la siguiente ilustración.

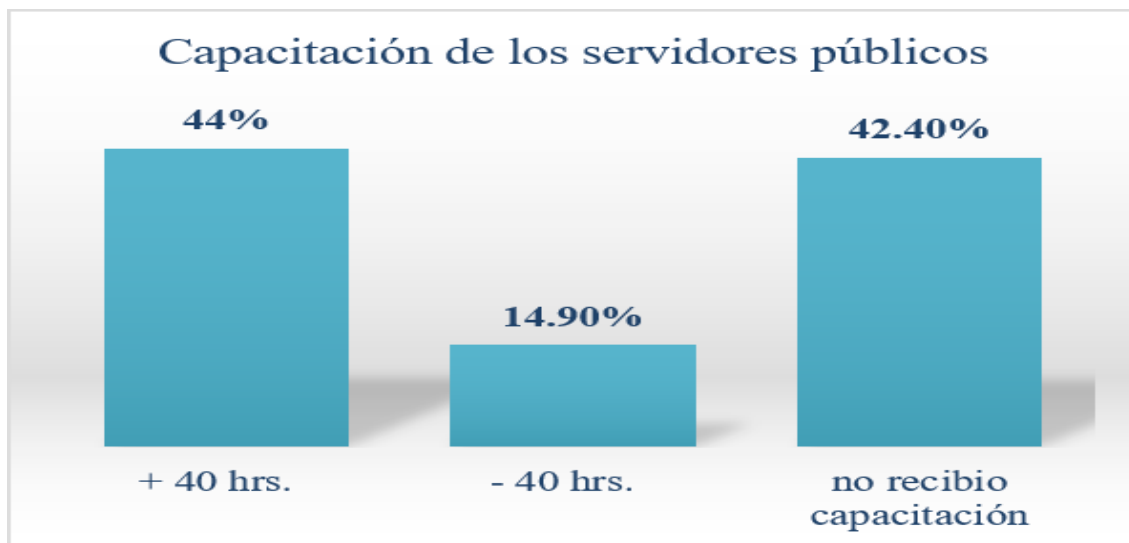


Ilustración 7. Capacitación de los Servidores públicos, ASF

82 Ibid. P. 10.

83 Ibid. P. 12.

84 Ibid. p. 13.

Dicha información es relevante toda vez que el Reglamento que regula al SPC, señala en su artículo 55, fracción I, que:

“Las dependencias al establecer sus programas de capacitación, tomarán en cuenta los planes de estudio y sistemas de calificación, así como los requisitos siguientes:

I. Que la capacitación que se prevea impartir a cada servidor público de carrera, en ningún caso, represente menos de cuarenta horas efectivas anuales”<sup>85</sup>

Por su parte la certificación tampoco fue un rubro atendido satisfactoriamente pues se reportó que de los 28 565 servidores públicos sujetos a la certificación de sus capacidades, en 2010 sólo el 64.3% certificó sus habilidades

profesionales frente al 35.6% que no lo hizo, no obstante el 93% de estos últimos, se encontraban aún dentro del periodo que la norma les proporciona para cubrir con el requisito de permanencia, cabiendo destacar que el resto de los servidores públicos no fueron separados de su cargo pese encontrarse fenecido el periodo de tiempo establecido para certificarse.

Por cuanto hace al subsistema de evaluación del desempeño la ASF reportó que únicamente fue registrado ante la Secretaría de la Función Pública el 78.7% (22,486 de 28, 565 servidores públicos activos a 2010), de los cuales se obtuvieron los resultados que se ilustran en el siguiente gráfico:

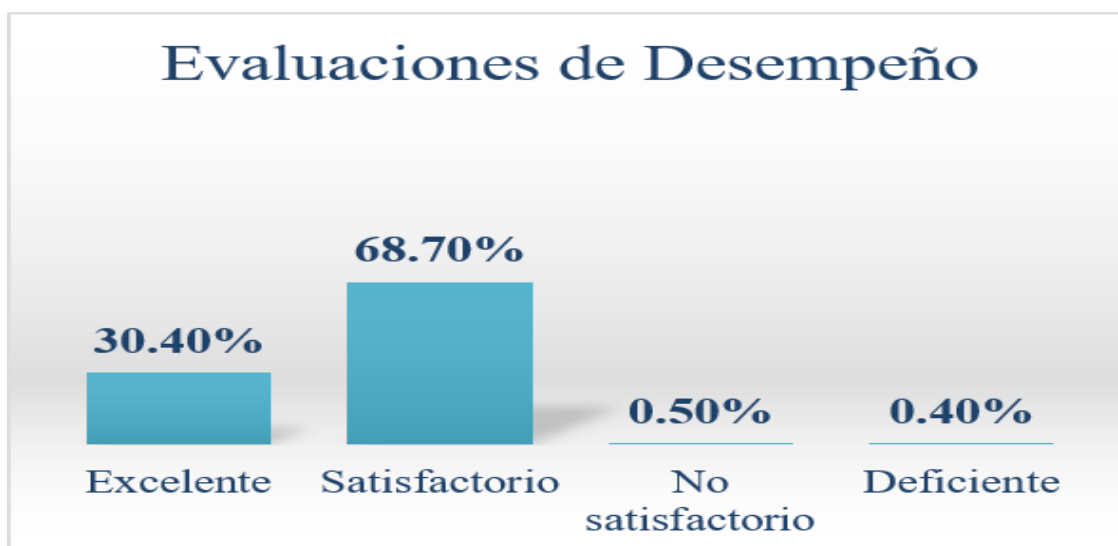


Ilustración 8. Evaluación del Desempeño, ASF

85 Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 06 de septiembre de 2007, Art. 55, disponible en: <http://trabajaen.gob.mx/info/ReglamentoSPC.pdf>.

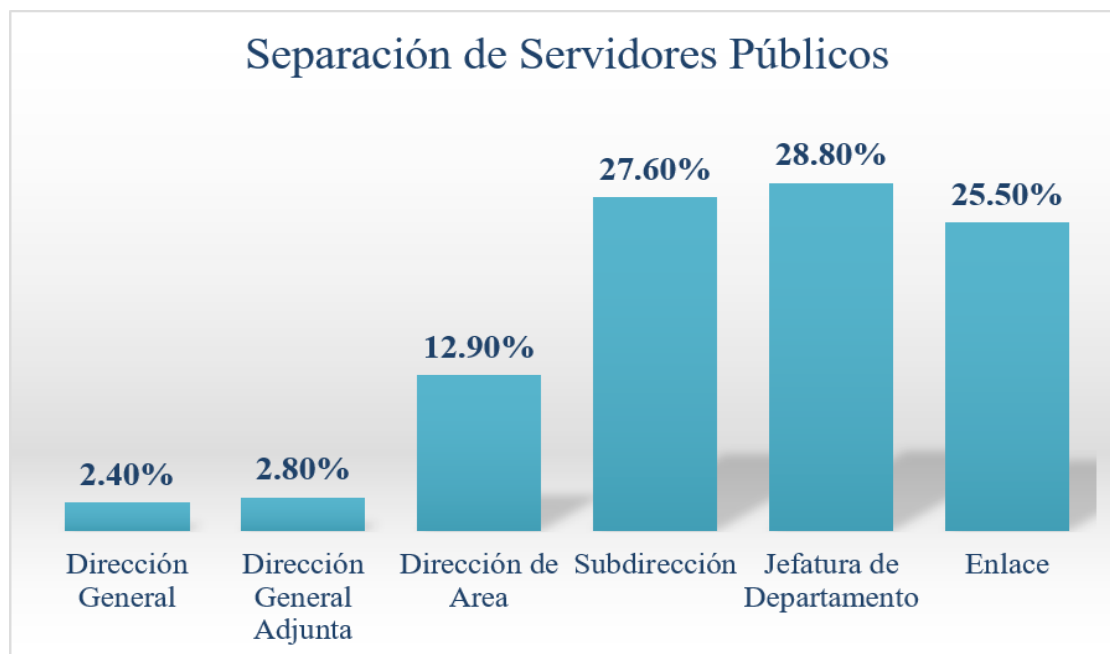


Ilustración 9. Separación de Servidores Públicos de Carrera, ASF

Respecto de la Separación de los servidores públicos, la Auditoría Superior de la Federación señaló que el porcentaje de separación a 2010, representó el 8.6%, equivalente a 2,447 servidores públicos concentrándose la mayor incidencia en el nivel jerárquico de Jefatura de Departamento, y reportándose el menor nivel en los puestos de Dirección General; hecho que no excluye que exista un nivel menor de separación en este rango, considerando que existe una cantidad menor de puestos con dicha jerarquía respecto de cargos de Subdirección de Área, Jefaturas de Departamento o niveles de Enlace.

Finalmente en el aspecto económico la entidad fiscalizadora señaló que:

“En el periodo 2008-2010, los recursos ejercidos por las dependencias de la APF en la operación del Servicio Profesional de Carrera disminuyeron 10.2%, en promedio anual, al pasar de 127, 865.7 miles de pesos en 2008 a 103, 223.5 miles de pesos en 2010.”<sup>86</sup>

Los recursos ejercidos en ese periodo

ascendieron a 373, 362.6 miles de pesos, lo que representó el 45.7% de los 816, 348.0 miles de pesos aprobados para la operación del SPC, situación que denota deficiencias en la aplicación de los recursos aprobados para el cumplimiento de los objetivos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

La disminución del 10.2%, en promedio anual de los recursos ejercidos en el SPC impactó en el número de plazas adscritas al sistema que en promedio anual se redujeron en un 2.2% al pasar de 37, 305 plazas en 2008 a 35, 689 en 2010”<sup>87</sup>

### 2.1.2. La Secretaría de la Función Pública

En 2003, con carácter globalizador en materia de control, se atribuyó en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal a la Secretaría de la Función Pública entre otros asuntos, el “llevar a cabo el control, vigilancia, fiscalización y evaluación del ejercicio del

86 Informe del resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010, Op. Cit. p. 15.

87 Ibid. p.15.



gasto público federal; realizar auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; conocer e investigar los actos, omisiones o conductas de los servidores públicos para constituir responsabilidades administrativas y en su caso, hacer las denuncias respectivas ante el Ministerio Público, así como para recibir y registrar, en el ámbito de su competencia, las declaraciones de situación patrimonial de los mismos.”<sup>88</sup>

De este modo, la Secretaría fue facultada en materia de organización y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, así como para aprobar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales tanto de las dependencias como de las entidades.

La SFP, tal como señala el artículo 2° de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y como en su momento lo especificó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), encabeza al sistema pese que la operación del mismo sea atribución de cada dependencia.

Esta institución, de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, se apoya en la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública (en adelante Unidad), misma que el artículo 7° del ordenamiento especifica programará, dirigirá, coordinará, evaluará y dará seguimiento a la operación y funcionamiento del Sistema, siendo esta última la responsable de dirigir y coordinar los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; de Ingreso; de Desarrollo Profesional; de Capacitación y Certificación de Capacidades; de Evaluación del Desempeño; de Separación y de Control y Evaluación, en términos del Reglamento Interior de la Dependencia.

Se desprende entonces, que como coordinadora

del Sistema esta Dependencia tiene autoridad suficiente para emitir evaluaciones respecto del servicio profesional de carrera.

En su informe anual 2004, la SFP señaló que se trató de un periodo “prematureo” para evaluar los avances del sistema toda vez que el mismo tenía poco tiempo de su entrada en vigor, no obstante puntualizó que “podría esperarse que no haya avances muy significativos, ya que durante años la Administración Pública Federal se caracterizó por fenómenos como el compadrazgo, el amiguismo y el parentesco. Seguramente, erradicar estas prácticas tomará tiempo, ya que los funcionarios públicos deberán ajustarse a nuevas reglas y procedimientos.”<sup>89</sup>

Ante la pesimista evaluación, se señalaron como retos futuros los siguientes:

- “Contar con un sistema de SPC que funcione plenamente en el 2006 cuya implementación tendrá que ser gradual tratándose de una experiencia inédita en la APFC.
- Institucionalizar un sistema de ingreso a través del mérito y la igualdad de oportunidades que alcance su estabilización a partir de poder concursar un promedio de 250 a 300 plazas mensuales.
- Adoptar una cultura de la profesionalización en toda la administración pública que reditúe en mayores beneficios para la ciudadanía.
- Que el movimiento de la profesionalización iniciado a nivel federal sea extensivo para los demás poderes y órdenes de gobierno.”<sup>90</sup>

Por otro lado, el informe Anual de Operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada correspondiente al ejercicio 2005, señaló que en cuanto al Sector de Desarrollo Social, se

88 Sección: Prontuario de Disposiciones Jurídicas de la Secretaría de la Función Pública en el Portal Oficial de la Secretaría de la Función Pública; disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/>.

89 Informe Anual sobre servicio Profesional de Carrera 2004, Secretaría de la Función Pública, p. 35; disponible en: [http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informe\\_anual\\_2004\\_spc.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informe_anual_2004_spc.pdf).

90 *Ibíd.* P. 63.

obtuvo “bandera blanca”<sup>91</sup> a nivel de sistema según la información arrojada por el Sistema MideSPC<sup>92</sup>, “el avance real que se presentó durante 2005 fue de 572.8 puntos promedio, 92% del programado original, con una calificación cualitativa de sobresaliente”<sup>93</sup> no obstante la implementación del SPC no se había completado.

En 2006, el informe anual reportó del sector que el avance únicamente fue “satisfactorio” obteniendo una “bandera amarilla”, en donde el avance real presentado fue de

856.5 puntos promedio, correspondiente al 88.3% de lo programado originalmente. <sup>94</sup>

En 2007, la tendencia continuó según lo reportado por el Informe anual, en el que se indicó que el avance real que se presentó durante el año fue de 92.53% promedio, obteniendo un semáforo amarillo<sup>95</sup>.

2008, por su parte fue un año que representó para el sector aciertos y deferencias de las que según el informe anual correspondiente, se desprende la siguiente información:

UR/subsistema		Evaluación del Desempeño	Capacitación y Certificación	Desarrollo Profesional	Ingreso	Separación	Control y Evaluación	Conocimiento, compromiso y credibilidad del SPC	Total UR
secretaría	Compromiso:	53.76	10.03	N/A	67.5	95	19.02	28.88	39.17
	Avance	81.62	17.21		49.29	66.67	16.84	32.39	37.72
	cumplimiento	100	100		73.02	70.18	88.54	100	96.29

Tabla 3. Compromisos y avances en la gestión del SPC 2008, ASF

91 De acuerdo con Martínez Puón para la implementación ágil y gradual del Servicio Profesional, se ha desarrollado un sistema de medición que cuenta con 24 indicadores de los factores críticos de operación e implementación del sistema. Este sistema de puntos se denomina “Banderas blancas”.

92 Modelo Integral De Evaluación Del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

93 Informe Anual de Operación del Servicio Profesional de carrera de la Administración Pública Federal Centralizada 2005, Secretaría de la Función Pública 2006, p. 60; disponible en: [http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informeannualspc\\_2005.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informeannualspc_2005.pdf).

94 Informe Anual de Operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada 2006, Secretaría de la Función Pública, 2007, p. 87; disponible en: [http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informeannualspc\\_2006.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informeannualspc_2006.pdf).

95 Informe Anual de Operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007, Secretaría de la Función Pública, p. 101; disponible en: <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>.

Componente	%compromiso	%Avance	Cumplimiento
Planeación de RH	100	97.33	97.33
Ingreso	100	100	100
Desarrollo profesional	100	100	100
Capacitación y Certificación de Capacidades	100	95.33	95.33
Evaluación del Desempeño	100	100	100
Control y Evaluación	100	97.58	97.58
Separación	100	100	100

Tabla 4. Avances globales en la gestión del SPC 2008, ASF

En 2008 el informe anual reportó a través del Sistema del Modelo Integral de Evaluación del SPC (MideSPC- Interno) los avances especificados en la tabla 4 por cada uno de los Subsistemas a nivel global.

Por cuanto hace al sector de Desarrollo Social, se estipuló un compromiso de 39.17 puntos, obteniendo un avance de 37.72, obteniendo un cumplimiento de 96.29 en el desempeño del Ramo; sobresaliendo que existió un promedio de tiempo de 79 días, entre la publicación de la convocatoria y la determinación del Comité Técnico de Selección; el 76.53% de 392 servidores públicos de carrera concluyeron con alguna acción de capacitación a la que fueron inscritos; Se identificaron 51 separaciones de Servidores Públicos de Carrera y los Órganos Internos de Control recibieron 66 inconformidades relacionadas con la operación de los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera, de las cuales 15 no procedieron.<sup>96</sup>

Es preciso señalar que la información

especificada en el presente trabajo es aquella que la propia dependencia establece para su acceso, de manera que esta evaluación, se limita a cuantificar lo proporcionado por las Dependencias a la SFP en su carácter de coordinadora, según lo dictado por la Ley del Servicio Profesional de Carrera, su Reglamento y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal<sup>97</sup>, así como el propio Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública en su artículo 19 fracción IV que a la letra señala lo siguiente:

“ARTÍCULO 19.- Corresponderá a la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal el ejercicio de las siguientes atribuciones:

IV. Programar, dirigir, coordinar, evaluar y dar seguimiento a la operación y funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias;<sup>98</sup>

96 Informe Anual de Operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Correspondiente al ejercicio 2008, Secretaría de la Función Pública, p. 41; disponible en: [http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/vii/informe\\_anual\\_2008.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/vii/informe_anual_2008.pdf).

97 Previa reforma de fecha 02 de enero de 2013 mediante DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf/LOAPF\\_ref39\\_02ene13.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf/LOAPF_ref39_02ene13.pdf).

98 Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, Diario Oficial de la Federación, 24 de agosto de 2012, Última reforma publicada DOF 08-09-2014, Art. 19; disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/conoce-la-sfp/reglamento-interior-sfp.pdf>.

### 2.1.3. Evaluación al interior de la dependencia

De acuerdo con el Art. 13 fracción VII de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el Sistema cuenta con un Subsistema de “Control y Evaluación” cuyo objetivo es “diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema”<sup>99</sup>

No obstante lo anterior, la evaluación realizada por la Secretaría de Desarrollo Social, a su propio Sistema del Servicio Profesional de Carrera, ha sido nula hasta el año 2014. Así lo señala la respuesta a la solicitud de acceso a la información de folio 0002000120814, en la cual un particular “solicitante” requirió a la dependencia información sobre sí se ha recibido en esa Dependencia por parte de organismos internacionales y/o organizaciones no gubernamentales, alguna observación al Sistema, así como conocer las auditorias y/o evaluaciones realizadas por la propia Secretaría en Materia de Recursos Humanos a partir de 2003 hasta la fecha de la solicitud de información (julio de 2014), a lo cual la institución señaló que “No se ha recibido alguna observación al Servicio Profesional de Carrera por parte de organismos internacionales Y/o organizaciones no gubernamentales; Así mismo informa que no se han realizado auditorias o evaluaciones en materia de recursos humanos por la Secretaría o alguna otra institución o dependencia.”<sup>100</sup>

Por otra parte, en respuesta al requerimiento de información de folio 0002000138813, la dependencia señaló lo siguiente:

“la SFP tiene la facultad de revisar de manera periódica y selectiva la operación del sistema en las diversas dependencias, de acuerdo a lo señalado en la fracción XIII del artículo 69 de

la Ley citada[...] así mismo, el artículo 90 de su Reglamento se establece que la SFP por sí y a través de órganos Internos de Control de las dependencias, llevara a cabo el seguimiento de los subsistemas con objeto de prevenir deficiencias y adoptar medidas correctivas que permitan el adecuado funcionamiento y operación del sistema en su conjunto[...]

De lo antes mencionado, esta Secretaría no cuenta con las facultades para realizar una evaluación del sistema de Servicio Profesional de carrera [...]”<sup>101</sup>

Derivado de lo expuesto, es posible apreciar que al interior de la Dependencia, no existe una evaluación institucional que nos proporcione elementos para conocer cual es la perspectiva de la dependencia respecto del funcionamiento y operación del Sistema al interior de la Secretaría de Estado.

Es posible entonces, apreciar que la evaluación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, se ha limitado a una revisión meramente cuantitativa, en la que los enteros y decimales son los indicadores de eficiencia y eficacia del Sistema. Sin embargo, resulta relevante la observación del comportamiento que obedece el Sistema en la práctica, a efecto de contemplar cual es el valor operativo que tiene, y con ello conocer las deficiencias y aciertos de su desempeño, en aras de presentar propuestas que permitan el mejoramiento de la ejecución del Sistema.

### 2.2. Regulación administrativa del procedimiento y ejecución práctica.

La Regulación, señala la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), son “las reglas o normas emitidas por el gobierno para garantizar beneficios sociales”, de entre las cuales se distinguen tres tipos: la regulación económica, la regulación social y la regulación administrativa; siendo esta última la que

99 Ley del SPCAPF, Op. Cit. Art. 13.

100 Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000120814, disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000120814\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000120814_065.pdf).

101 Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000138813, disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2013/seguimiento/00020/0002000138813\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2013/seguimiento/00020/0002000138813_065.pdf).

“organiza el funcionamiento de la propia administración pública para proveer servicios y bienes públicos.”<sup>102</sup>

Según indica la COFEMER, “las regulaciones de la Administración Pública Federal se formalizan a través de disposiciones jurídicas como los Decretos, Reglamentos, Acuerdos Presidenciales, Acuerdos Secretariales, Lineamientos, Resoluciones, Normas Oficiales Mexicanas, Circulares, Avisos, entre otros.”<sup>103</sup>

Bajo esta idea, se realiza una revisión de la regulación administrativa y la ejecución práctica del Sistema al Interior de la Secretaría de Desarrollo Social, a efecto de generar una evaluación de carácter normativo cuyo análisis permita visualizar cuales son las deficiencias y aciertos que guarda la operación del servicio profesional de carrera en la Secretaría de Desarrollo Social, a través de una visión de usuario.

### 2.2.1. Planeación de Recursos Humanos.

Cómo se ha señalado en el capítulo primero, el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, se estructura orgánicamente a través siete subsistemas que garantizan el funcionamiento del mismo; uno de estos subsistemas es el de Planeación de Recursos Humanos, el cual a través de la Secretaría de la Función Pública en coordinación con las dependencias, se encarga de determinar las necesidades de personal que se requieren para hacer funcionar a la Administración Pública.

Mediante sus procesos este subsistema registra la información necesaria para definir los perfiles y requerimientos para los cargos que se incluyen en los Catálogos, es decir, es el área que se encarga de determinar no sólo cuantitativamente los recursos humanos, si no que determina además cuales son las cualidades requeridas para establecer los

puestos.

También realiza estudios prospectivos y analiza el desempeño y los resultados de los servidores públicos y las dependencias, desprendiendo de ambos los informes correspondientes para la planeación de los recursos humanos a corto y mediano plazos. En este orden de ideas, podemos proceder a señalar cuales son las principales atribuciones del subsistema y cómo las aborda la dependencia en su ejecución práctica.

En primer término, encontramos que derivado de la obligación estipulada en el artículo 14 de la Ley del SPC y del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, en adelante (ACUERDO), la Dependencia no ha generado ninguna información de 2004 a 2014, señalando que “En lo referente al Subsistema de Planeación no se cuenta con ningún reporte”<sup>104</sup>; lo que representa una severa inconsistencia, considerando que el numeral 32 del ACUERDO señala a la letra que:

“Las Instituciones deberán desarrollar, conforme a sus particularidades, condiciones, características y disponibilidad presupuestaria, el proceso de planeación de recursos humanos que incluya, como mínimo, el análisis sobre la necesidad de personal y su disponibilidad, tanto en el aspecto numérico como en el concerniente a los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso, actitudes que los servidores públicos deben poseer para el desempeño de sus funciones”

Otro de los procedimientos ejecutados por el Subsistema, encuentra su fundamento en el artículo 22 del Reglamento de la LSPC, en el que se lee lo siguiente:

102 Portal Oficial de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER).

103 *Ibíd.*

104 Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000121914, disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000121914\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000121914_065.pdf).



“Las dependencias, a través del Comité Técnico de Profesionalización, son responsables de la descripción, de los perfiles y demás requerimientos de los puestos del Sistema que forman parte del Catálogo, así como de su registro y actualización.”<sup>105</sup>

La Institución a través de la respuesta otorgada a solicitud de acceso a la información de folio 0002000052615, señaló apegarse a los criterios técnicos para la validación de valuación de puestos de la Administración Pública Federal, para establecer los perfiles de puesto sujetos al SPC; así mismo, en respuesta a la solicitud de información 0002000062915 la dependencia indicó que:

“La metodología o criterio que se utilizan para determinar el nivel educativo que se requiere, el grado de avance, el número de años, así como el área de experiencia de un perfil de puesto, se pondera tomando en consideración la información relativa a las funciones descritas en la descripción de puesto.

Lo anterior mediante el uso de un sistema para la valuación de puestos, herramienta en la que se asignan valores por medio de vectores para obtener un total de puntos que otorguen el grupo y grado del puesto, considerando los factores relacionados con las habilidades, la solución de problemas y la responsabilidad del puesto.”<sup>106</sup>

Para la asignación de perfiles, la Secretaría se sirve de una tabla de consulta, en la cual se especifica por rango el nivel académico, grado de avance y años de experiencia “necesarios”<sup>107</sup>, sin embargo cabe subrayar que se trata de una herramienta cuya información es de “carácter enunciativa más no limitativa”<sup>108</sup>

De la observación de los perfiles de puestos públicos, identificados a través del Portal

Trabajaen<sup>109</sup>, se localizó que existen severas incongruencias en los perfiles de puesto.

En la tabla numero 5, elaborada a partir de la información extraída del Portal en comento, se pueden apreciar el perfil de puesto que es requerido para diversas plazas en cada uno de los rangos del sistema en la Secretaría de Desarrollo Social.

Derivado de su análisis se desprende que existe una seria inconsistencia en los perfiles de puesto, ya que lo mismo se solicita el nivel bachillerato para puestos de primer ingreso (enlace) que para puestos de mandos medios como jefaturas de departamento o subdirecciones, o bien, se definen puestos de libre designación, los cuales al no formar parte del servicio profesional de carrera<sup>110</sup> no tienen obligación alguna de cubrir requisitos específicos de ingreso laboral a la Administración Pública.

A través del examen a la tabla es posible apreciar que no existe un criterio que homologue los requerimientos entre un puesto y otro de conformidad con el nivel de responsabilidad de cada uno; detectándose que el nivel de responsabilidad (proporcional a la remuneración) no corresponde de manera equiparada con el nivel de estudios requerido, pues existen niveles de Enlace que requieren estudios de licenciatura para acceder al concurso, a pesar de que el nivel correspondiente sea el PQ1 con una remuneración de \$7,852.35; así mismo existen plazas de nivel NA1 con un salario de \$25,254.76) que requieren únicamente estudios a nivel bachillerato incluso sin haberlos concluido.

En este contexto, se identificó que la facultad de las dependencias para la elaboración de los perfiles de puesto ha permitido que los mismos se generen de modo arbitrario con

105 Reglamento de la LSPCAPF, Op. Cit. Art.22.

106 Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000062915; disponible para su consulta a través del Sistema Infomex del Gobierno Federal en: <https://www.infomex.org.mx/gobiernofederal/moduloPublico/moduloPublico.action>.

107 Véase anexo No. 2.

108 Ibíd.

109 Portal Oficial TrabajaEn; disponible en: <http://trabajaen.gob.mx>.

110 Reglamento de la LSPCAPF, Op. Cit. Art. 2, fracción XIV.

un apego a la equidad y transparencia nulo, hecho que permite considerar el supuesto de que los perfiles son elaborados en adecuación a las personas que se tienen previstas para

ocupar las plazas y no en congruencia con las aptitudes que se requieren para ocupar un puesto.

Rango	puesto	Nivel (remuneración)	Nivel de estudios	Años de Experiencia
<b>Enlace</b>	Enlace de Apoyo para la Transversalidad de Género	PA1 \$ 14,297.37	Preparatoria o Bachillerato Terminado o Pasante	1
	Analista de Quejas y Denuncias	PQ1 \$ 7,852.35	Licenciatura o Profesional Terminado o Pasante	1 año
	Analista de Estructuras Orgánicas Centrales	PQ3 \$ 10,577.20	Secundaria Titulado	5 años
<b>Jefe de Departamento</b>	Departamento de Análisis Funcional de Honorarios y Eventuales	OA1 \$ 17,046.25	Preparatoria o Bachillerato Terminado o Pasante	4 años
	Departamento de Quejas y Denuncias C	OA1 \$ 17,046.25	Licenciatura o Profesional Terminado o Pasante	2 años
	Departamento de Gestión y Seguimiento	OA2 \$ 19,432.72	Carrera técnica o comercial Terminado o Pasante	1 año
<b>Subdirector de Área</b>	Subdirección Jurídica Laboral	NC2 \$ 39,909.1	Licenciatura o Profesional Titulado	3 años
	Subdirección de Seguimiento a Compromisos Interinstitucionales	NA1 \$ 25,254.76	Licenciatura o Profesional Titulado	3 años
	Subdirección de Adquisiciones Menores	NA1 \$ 25,254.76	Preparatoria o Bachillerato Terminado o Pasante	6 años
<b>Director de Área</b>	Dirección de Planeación	MA1 \$ 47,973.69	Licenciatura o Profesional Titulado	6 años
	Dirección de Desarrollo de Sistemas Administrativos	MB3 \$ 78,148.71	Licenciatura o Profesional Titulado	4 años
	Dirección de Coordinación y Seguimiento Interinstitucional	MC1 \$ 65,671.18	Licenciatura o Profesional Titulado	4 años
<b>Dirección General</b>	Dirección General de Programación y Presupuesto	KB2 \$ 153,483.00	Libre designación No se sujetan a procedimientos de Reclutamiento y Selección.	
	Dirección General de Atención a Grupos Prioritarios	KA3 \$ 154,162.47	Licenciatura o Profesional Terminado o Pasante	7 años
	Dirección General de Cohesión e Inclusión Social	KA1 \$ 119,670.45	Licenciatura o Profesional Titulado	10 años

Tabla 5. Perfiles de Puesto en la Secretaría de Desarrollo Social.

### 2.2.2. Adherencia al Sistema

Para enlistarse en las filas del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, es necesario ingresar a través de concurso público, concurso dirigido a la reserva de aspirantes, a través de una designación excepcional por art. 34 de la Ley del SPC o bien a través de una designación directa y ser evaluado al cabo de un año el desempeño de labores.

Todos estos procedimientos se llevan a cabo en el Subsistema de Ingreso, el cual se encarga de regular los procesos de reclutamiento y selección de los candidatos a ocupar los puestos vacantes, así como los requisitos que deben cumplir para adherirse al Sistema.

Así, el Subsistema de Ingreso, se ocupa de dos grandes procedimientos; uno de ellos es el reclutamiento, el cual permite atraer al Sistema a quienes aspiran a ocupar los cargos públicos vacantes y que cumplen con los perfiles y requisitos necesarios para cubrir el perfil de puesto.

El reclutamiento para una plaza de primer nivel de ingreso (enlace) se lleva a cabo a través de convocatorias que se publican en el portal de Trabajo En, dichas convocatorias además de públicas son abiertas y pueden obtener su registro quienes cubran los requisitos solicitados; así mismo pueden presentarse convocatorias dirigidas a aquellos quienes integran la reserva de aspirantes, esto es: aspirantes de concursos anteriores que no resultaron ganadores pero que obtuvieron una calificación satisfactoria para ingresar al sistema.

Las plazas vacantes que son distintas al primer nivel de ingreso, deben también ser sometidas a concurso pero en estas deben considerar otros elementos como la trayectoria, la experiencia y las evaluaciones de los servidores públicos de carrera, además de los requisitos generales.

Lo anterior se formaliza a través de la publicación de la convocatoria respectiva en el Diario Oficial de la Federación y el Portal Trabajo en, señalando, de conformidad con lo

dispuesto en el numeral 197 el ACUERDO, por lo menos la siguiente información:

- I. Puesto sujeto a concurso:
  - a. Modalidad de la convocatoria;
  - b. Datos de identificación del puesto: código; denominación; adscripción; ciudad; grupo, grado y nivel; remuneración, y funciones;
  - c. Periodo de registro al concurso (no menor a 10 días hábiles);
  - d. Lugar y fecha programada para desahogar cada etapa y sub etapa, así como los supuestos en que se podrá modificar la fecha programada;
- II. Perfil que deberán cubrir los aspirantes:
  - a. Requisitos de acuerdo al artículo 21 de la Ley;
  - b. Escolaridad y experiencia;
- III. Los requisitos y los lineamientos generales que se determinan para los exámenes:
  - a. Reglas de valoración y el sistema de puntuación general aplicables en el proceso de selección y
  - b. Reglas específicas de valoración;
- IV. Lugar y Fecha de la documentación correspondiente;
- V. Exámenes:
  - a. Evaluación de conocimientos y evaluaciones de habilidades, y
  - b. Supuestos y plazo en que se podrá solicitar la revisión de exámenes o evaluaciones;
- VI. Establecer el número de candidatos a entrevistar, considerando un máximo acorde con la regla establecida por el CTP, y con la finalidad de hacer posible la aplicación de la regla general que se prevea por dicho comité si no se cuenta con al menos un finalista;
- VII. Fallo;
- VII. Domicilio y horario de las autoridades ante las cuales se podrá presentar la inconformidad o el Recurso de Revocación, previstos en los artículos 69, fracción X, 76 de la Ley, y 95 del Reglamento, respectivamente, y
- IX. Medios de comunicación que la dependencia utilizará para efectos de atender dudas o preguntas de los candidatos.

Relativo al procedimiento de reclutamiento, es destacable que las convocatorias son puntuales en señalar que “No se aceptan como constancia para acreditar la experiencia laboral requerida; constancias de servicio social y prácticas profesionales”<sup>111</sup> aún para los puestos de primer nivel de ingreso, lo que representa un obstáculo para aquellos que recién egresan de la formación profesional sin haber obtenido experiencia diversa a la que las Universidades exigen como requisitos para la titulación.

Posterior al reclutamiento, el subsistema de ingreso lleva a cabo el procedimiento de selección, pilar fundamental que cimienta y da fe al servicio profesional de carrera.

El procedimiento de Selección de conformidad con la propia Ley “comprenderá exámenes generales de conocimientos y de habilidades, así como los elementos de valoración que determine el Comité respectivo y que se justifiquen en razón de las necesidades y características que requiere el cargo a concursar. Éstos deberán asegurar la participación en igualdad de oportunidades donde se reconozca el mérito.”<sup>112</sup>

El Reglamento de la Ley del SPC, establece que dicho procedimiento consiste en 5 etapas:

1. Revisión curricular;
2. Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades;
3. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos;
4. Entrevistas, y
5. Determinación

La primer etapa del procedimiento ocurre a través del Sistema de Trabajo, en el que los interesados que cubren el perfil requerido solicitan su inscripción al concurso, otorgándoles el sistema un folio identificador con el cuál se da seguimiento a los aspirantes

hasta terminar el procedimiento.

La segunda etapa acontece a través de la aplicación de dos pruebas, una de conocimientos técnicos orientados al puesto a ocupar, cuya guía se publica en conjunto con la convocatoria; y un segundo examen ya sea de carácter gerencial o bien psicométrico.

Dependencias como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Gobernación (SEGOB), llevan a cabo sus pruebas a través de sistemas informáticos, dotados de bancos de preguntas, en los que los resultados de las pruebas se otorgan al sustentante en cuanto éste ha terminado su evaluación. No obstante, la Secretaría de Desarrollo Social, ha optado por desarrollar los exámenes de conocimientos técnicos a través de pruebas escritas, de las cuales sus resultados son conocidos por los interesados varios días hábiles después de su presentación.

Para la elaboración de dichas pruebas, la dependencia señaló que “Los exámenes son realizados por el presidente del Comité Técnico de Selección y jefe inmediato de la plaza a concurso, la bibliografía es elaborada por el presidente del Comité, con base a las funciones de la plaza y los objetivos del puesto”<sup>113</sup>

Este hecho permite no descartar el hecho de que el superior jerárquico pueda encontrarse en posibilidad de compartir el contenido y resolución de las pruebas de aptitud técnica, con aquella persona que se espera ocupe el puesto; suposición que podría confirmarse en la localización de concursos en los que el examen, a pesar de haber sido realizado por un número considerable de aspirantes, sólo sea aprobado por uno de ellos con un puntaje muy superior al del resto de los concursantes.<sup>114</sup>

111 Secretaría de Desarrollo Social, Convocatoria Pública y Abierta No. 12/2015; disponible en: [http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/menus\\_inferiores/SPC/CONVOCATORIA\\_12\\_2015\\_Con\\_Bibliografia.pdf](http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/menus_inferiores/SPC/CONVOCATORIA_12_2015_Con_Bibliografia.pdf).

112 LSPCAPF, Op. Cit., Art. 29.

113 Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 000200076115; disponible para su consulta a través del Sistema Infomex del Gobierno Federal en: <https://www.infomex.org.mx/gobierno/federal/moduloPublico/moduloPublico.action>.

114 Véase Anexo No. 3.

El hecho de que el examen no sea parcial no es únicamente un conflicto que se limite al momento de la presentación del examen; como ya ha sido expuesto, los resultados del mismo son verificados y cargados al sistema Trabaja en varios días después de presentada la prueba, situación que puede o no sujetarse a la manipulación de los mismos, identificándose éste al igual que la elaboración de las pruebas, como un problema de opacidad en el proceso de profesionalización.

Para la evaluación de habilidades, la dependencia realiza pruebas de carácter psicométrico<sup>115</sup> a diferencia de otras Secretarías de Estado que han determinado pruebas gerenciales para permitir el acceso al personal, situación que indica rezago en cuanto a una visión gerencial con orientación a resultados.

Suponiendo que aspirante no haya sido descartado del concurso por no haber acreditado el examen de conocimientos

técnicos, y una vez evaluadas sus capacidades psicométricas, el aspirante se encuentra en condiciones de presentar su cotejo documental, en el que presenta la documentación que sustenta que cuenta con el perfil requerido para ocupar el cargo solicitado y presenta la evidencia pertinente para presentar su evaluación del mérito.

En esta etapa, existe un criterio que sí garantiza la igualdad de oportunidades, por lo menos para quienes buscan adherirse al sistema desde el primer nivel de ingreso, pues se otorga una puntuación homologa a todos los aspirantes con relación a la experiencia, lo cual puede calificarse como un acierto para el sistema.

A continuación se muestran los criterios de evaluación de acuerdo con la Metodología y Escalas de Calificación para la Evaluación de la Experiencia y la Valoración del Mérito, de la Secretaría de la Función Pública.

Aspectos valorativos en:	
Experiencia	Mérito
Orden en los puestos desempeñados	Acciones de desarrollo profesional
Duración en los puestos desempeñados	Resultados de las evaluaciones del desempeño
Experiencia en el sector público	Resultados de las acciones de capacitación
Experiencia en el sector privado	Resultados de procesos de certificación
Experiencia en el sector social	Logros
Nivel de responsabilidad	Distinciones
Nivel de remuneración	Reconocimientos o premios
Relevancia de funciones o actividades desempeñadas en relación con las del puesto vacante	Actividad destacada en lo individual
En su caso, experiencia en puestos inmediatos inferiores al de la vacante	Otros estudios
En su caso, aptitud en puestos inmediatos inferiores al de la vacante	
Otros elementos que establezcan la DGDHySPC o el Comité Técnico de Profesionalización, previa aprobación de la DGDHySPC, conforme a las particularidades de la dependencia, los cuales podrán representar hasta el 25% del resultado de esta sub etapa	Otros elementos que establezca la DGDHySPC o el Comité Técnico de Profesionalización, previa aprobación de la DGDHySPC, conforme a las particularidades de la dependencia, los cuales podrán representar hasta el 25% del resultado de esta sub etapa

Tabla 6. Criterios para la Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito.

115 Técnica Cleaver, Factores de Personalidad, Adaptación de Escalas de Inteligencia Terman y Test de Adaptabilidad-Moos.



Una vez acreditadas las etapas anteriores, el aspirante, si obtuvo calificación suficiente para posicionarse como finalista se encuentra en posibilidad de presentarse a la quinta etapa para contender por el puesto con los 3, 5, o 7 finalistas (según señale la convocatoria); de modo que aún se encuentra lejos de ser el ganador.

La etapa de Entrevista, previa a la determinación del ganador, “tiene la finalidad de que el Comité Técnico de Selección profundice en la valoración de la capacidad de los candidatos, de conformidad a los criterios de evaluación establecidos en la convocatoria y en Trabajaen”<sup>116</sup> “con el objeto de verificar si reúne el perfil y los requisitos para desempeñar el puesto, a través de preguntas y mediante las respuestas que proporcione el candidato, identificará las evidencias que le permitan en un primer momento considerarlo finalista y en un segundo momento, incluso determinarle ganador del concurso, independientemente de la metodología de entrevista que utilice.”<sup>117</sup>

En esta etapa el Comité técnico de Selección, integrado por un representante de la función pública, un representante del área de Recursos Humanos y por el superior jerárquico a ocupar el puesto, reúne evidencia que le permita determinar quien de los aspirantes es la persona más apta para ocupar la vacante.

Este proceso, representa un obstáculo para aquellos que no tienen experiencia en el sector, pues si bien es cierto los cuestionamientos por parte de los representantes de la función pública y de recursos humanos, respectivamente, se apegan a situaciones de cotidianidad a los que puede enfrentarse cualquier persona en el ejercicio de las funciones, las preguntas por parte del superior jerárquico se apagan a las funciones específicas a realizar en caso de

acceder al puesto, mismas que se especifican en la convocatoria, pero que sin haber sido realizadas previamente, significan un área de desconocimiento por parte de los aspirantes.

Esta situación, se agudiza cuando alguno de los participantes, ya ha realizado las actividades propias del puesto, esto es, cuando el aspirante fue el servidor público designado por artículo 34 de la Ley, cuyo cargo pudo haber desempeñado hasta 10 meses, lo que representa un caso grave de desigualdad en cuanto a oportunidades de ingreso se refiere.

Ahora bien, contender contra el comúnmente denominado “artículo 34”, no es la única situación adversa a la que los aspirantes deben enfrentarse durante la etapa de determinación, pues existen otros medios para impedir que de uno o más aspirantes que han llegado hasta la etapa de entrevista no se determine un ganador, esto puede ocurrir a través de dos circunstancias particulares cuya finalidad es determinar desierto el concurso en cuestión.

El primero de estos dos escenarios es la determinación de un concurso desierto, por que los aspirantes no alcanzan la puntuación general mínima especificada en la convocatoria para ser considerados como finalistas y en su caso, como ganadores.

Se presenta evidencia de lo descrito con el concurso de folio 53868, denominado “Apoyo a Programación y Presupuesto” adscrito a la Dirección General de Programación y Presupuesto, publicado el día 16 de octubre de 2013; para el cual los interesados debían cubrir el siguiente perfil:

116 ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, Op. Cit. numeral 226.

117 Ibid. numeral 228.

Etapa I. Requisitos del Perfil de Puesto (revisión curricular)			
Escolaridad			
Nivel de Estudio	Grado de avance	Área de Estudio	Carrera Genérica
Preparatoria o Bachillerato	Terminado o Pasante	No aplica	No aplica
Experiencia			
Años de experiencia	1.00		
Campo de Experiencia	Área de Experiencia		
Ciencia Política	Administración Pública		
Ciencias Económicas	Organización y Dirección de Empresas		
Ciencias Económicas	Organización industrial y políticas industriales		
Ciencias Económicas	Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntaje mínimo para ser considerado apto para el puesto y finalista del concurso (70 puntos)</li> </ul>			

Tabla 7. Perfil requerido para ocupar el puesto “Apoyo a Programación y Presupuesto”

De esta etapa se contemplaron 136 inscripciones, además de 162 folios rechazados por no cubrir alguno de los requisitos requeridos, lo que nos da un total de 298 interesados en ocupar el puesto vacante.

Posteriormente, los aspirantes debieron presentar las pruebas correspondientes a los conocimientos técnicos y habilidades psicométricas, aprobando dichos requisitos tres personas, que más tarde debieron someterse a la Evaluación de la experiencia y

valoración del mérito, de la cual se obtuvo que sólo dos personas se presentaron al mismo, descartando por no presentarse al tercer aspirante.

Una vez acreditada la revisión documental, los aspirantes debían presentarse a la etapa de entrevista para que se determinara un ganador, no obstante lo anterior cada aspirante obtuvo una calificación de 10 y 11.5 puntos de 30 considerados para esta etapa, obteniendo la siguiente puntuación general.

No. de folio	Etapa I	Etapa II		Etapa III		Revisión documental	Etapa IV	Etapa V	
	Rev. Curricular	Conocimientos	Habilidades	Experiencia	Merito		entrevista	Calif. Definitiva	Determinación
8-53868	✓	26.1	17.6	10	6	✓	10	69.70	No Finalista
16-53868	✓	22.2	17.8	10	4.8	✓	11.5	66.30	No Finalista
100-53868	✓	24.9	16.4	10	-	NP			

Tabla 8. Resultados del Concurso No. 53868.

Apreciamos, entonces que ambos aspirantes fueron determinados no finalistas, lo que implica la inexistencia de aptitud por parte de los aspirantes, a pesar de haber acreditado cada una de las etapas previas a la entrevista.

Una vez dictaminado el concurso como desierto por no haber contado con algún aspirante apto para ocupar el cargo, en febrero de 2014 fue publicado con folio 56361 nuevamente el concurso en cuestión con las mismas características, acreditando la primer etapa 94 personas, y presentando el examen de conocimientos y habilidades 5 aspirantes, de los cuales únicamente tres acreditaron la tercera fase del procedimiento para finalmente acceder a la etapa de entrevista, en la cual, se obtuvieron puntuaciones de 25.5, 27 y 25, respectivamente, de los 30 puntos disponibles, obteniendo una puntuación general por encima de lo requerido para considerarse apto, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Lo anterior, resulta especialmente relevante, pues se tiene conocimiento que las dos personas determinadas finalistas en el concurso de folio 56361, fueron las dos personas no consideradas aptas en el concurso con folio 53868, las cuales fueron entrevistadas por el mismo comité técnico de selección en ambos procesos, bajo los mismos criterios.

Así mismo resalta el hecho de que ambos aspirantes finalistas a pesar de haber realizado la prueba de conocimientos en dos ocasiones, ninguno obtuvo una puntuación tan elevada como el ganador del concurso, quien obtuvo 29.1 puntos de los 30 dispuestos para esta etapa.

No. de folio	Etapa I		Etapa II		Etapa III		Revisión documental	Etapa IV		Etapa V
	Rev. Curricular	Conocimientos	Habilidades	Experiencia	Merito		entrevista	Calif. Definitiva	Determinación	
84-56361	✓	29.1	18.4	10	3.6	✓	25.5	86.60	Ganador	
59-56361	✓	21.9	17	10	6.4	✓	27	82.30	Finalista	
10-56361	✓	24	18.4	10	4.8	✓	25	82.20	Finalista	

Tabla 9. Resultados del Concurso No. 56361.

El segundo mecanismo a citar, es aquel que es justificado mediante los artículos 37 y 38 del Reglamento de la Ley del SPC que a la letra señala lo siguiente:

“Artículo 37.- 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.”

“Artículo 38.- En caso de que el superior jerárquico del puesto que se concursa ejerza el veto previsto en el artículo 74 de la Ley, el Comité Técnico de Selección elegirá a la persona que ocupará el puesto de entre los restantes finalistas.”<sup>118</sup>

Podemos ejemplificar lo señalado, a través del concurso con folio 51420, en la que se obtuvieron los registros mostrados en la tabla número 10.

El “argumento central” vertido para sustentar el veto del participante, recayó en el “Desconocimiento procesal del puesto, así como falta de experiencia en el manejo de personal”<sup>119</sup>; De igual modo, durante el concurso de folio 59263, se presentó una

situación similar, en la que el finalista del concurso fue vetado “Por no cumplir con lo que exige en materia de conocimiento técnico, Procesal y Normativo, de la Plaza”<sup>120</sup>; de ello se desprende que los argumentos sentados para vetar a los concursantes son manifestaciones carentes de sustento objetivo, pues en ambos casos, los aspirantes habían aprobado cada una de las etapas previas a la entrevista que contaban con los conocimientos técnicos y con la experiencia requerida, pues así lo exigía en un primer momento el examen de conocimientos técnicos y en un segundo momento la Revisión documental, en la que debieron probar que contaban con la experiencia especificada en la convocatoria.

De este modo, el determinar vetar a los concursantes en ambos casos, resulta un acto que contradice a lo señalado por la propia Ley del SPC, pues se considera que cada una de las etapas arrojan puntuaciones objetivas, y no obstante ello a discreción del superior jerárquico todas esas aplicaciones, resultan insuficientes y/o inapropiadas, a pesar de haber acreditado los participantes cada etapa del concurso de manera satisfactoria y obtenido la puntuación requerida para considerarse aptos para ocupar los cargos.

No. de folio	Etapa I	Etapa II		Etapa III		Revisión documental	Etapa IV	Etapa V	
	Rev. Curricular	Conocimientos	Habilidades	Experiencia	Merito		entrevista	Calif. Definitiva	Determinación
27-51420	✓	21	19.2	10	3.6	✓	21.5	75.30	Vetado
19-51420	✓	22.5	13.4	10	3.6	✓	22.5	72.00	No finalista

Tabla 10. Resultados del Concurso No. 56361

118 Reglamento de LSPCAPF, Op. Cit. Art. 38.

119 Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 000200076115, Op. Cit.

120 *Ibíd.*

Además de los concursos públicos, que como se ha comprobado, no obedecen a un ejercicio transparente, la normatividad contempla que puedan realizarse concursos dirigidos a la reserva de aspirantes; sin embargo, la dependencia no ha realizado convocatoria alguna dirigida a la reserva de aspirantes, según señala la misma, en respuesta a la solicitud de acceso a la información no. 0002000194014.

Otra forma de adherirse al sistema es a través de una designación excepcional por artículo 34 de la Ley, en la Secretaría de Desarrollo Social, los nombramientos por artículo 34 forman parte de la transparencia focalizada, de manera que puede consultarse el número de nombramientos a través de su portal institucional, dicha información es relevante, pues nos permite apreciar el dinamismo e impacto del que dota este artículo al Sistema.

Los datos obtenidos, muestran que los valores tienen una tendencia muy particular, en correspondencia con la alternancia al poder ejecutivo, en los años 2007 y 2013, respectivamente, en donde ambos casos

significan un brusco despunte respecto de inmediato antecesor (2006 y 2012)

La gráfica expuesta, permite apreciar que la movilidad de personal se encuentra relacionada con la alternancia política. Lo que da pie a concluir que la ley falla al proponerse retener el talento humano y mantener ajena la Administración Pública de la esfera y vaivenes políticos.

Es importante subrayar que los nombramientos por artículo 34, no se limitan a la designación de personal de mandos medios, encargados de tomar decisiones, sino que este artículo se ha utilizado incluso para asignar personal de rango enlace, el cual en su caso no entraría en la descripción supuesta en el artículo que nos ocupa, de manera que a discrecionalidad de los Oficiales Mayores y/o sus Homólogos se determina cuáles son los casos excepcionales, de modo que las plazas pueden ser ocupadas por quienes estos designen.



Ilustración 10. Designación de Servidores Públicos por Artículo 34 en la Secretaría de Desarrollo Social.



Otra situación destacable, es que los servidores públicos a ocupar los cargos por art. 34 no deben sujetarse a los procedimientos de reclutamiento y selección, por lo que no es necesario comprobar, ni formación académica ni experiencia en los campos que la vacante podría requerir, y lo que es más, no es necesario comprobar que se es competente para las actividades que el perfil de puesto requiere.

Este artículo en particular, ha generado la crítica al sistema, pues pese a las buenas intenciones que pudiera tener la implementación de una ley de esta naturaleza, la excepción que el artículo 34 representa genera la apreciación de un sistema inequitativo, que brinda la posibilidad de perpetuar las prácticas conocidas como “dedazo”, “amiguismo” y “compadrazgo”<sup>121</sup> que lleva a la descomposición, no solo del servicio profesional de carrera, sino de toda la administración pública y los servicios que brinda.

“La designación de los funcionarios de jerarquía mayor y de los mandos medios es un proceso que se realiza por lo general de manera discrecional.

Tal situación se reproduce hasta convertirse en un modo de vida que propicia valores, lealtades y costumbres que no son consecuentes con la institucionalidad.”<sup>122</sup>

### 2.2.3. Del Desarrollo Profesional de los servidores públicos

Uno de los mayores aciertos en materia del servicio civil, es que la Ley que lo legisla incorporó mecanismos para promover la movilidad de los servidores públicos de carrera; dichos mecanismos se concentran operativamente, mediante los procesos estipulados para el Subsistema de Desarrollo Profesional, en el cual se busca que los servidores públicos identifiquen sus posibles trayectorias de ascenso y promoción.

El subsistema, tiene como propósito generar los procedimientos a través de los cuales los servidores públicos de carrera en calidad de titulares podrían ocupar otras plazas del mismo o mayor nivel jerárquico. Para que esto se lleve a cabo los Comités Técnicos de Profesionalización, a través de la Dirección General de Recursos Humanos debe definir planes de carrera considerando para ellos las acciones requeridas para su desarrollo, así como la experiencia y mérito alcanzados por el servidor público de carrera<sup>123</sup>

Los Comités Técnicos de Profesionalización emiten las reglas de valoración así como los puntajes a considerarse en las acciones de desarrollo para acceder a puestos de mayor responsabilidad; algunas de las acciones que inciden en las puntuaciones de los servidores públicos, a saber, son las siguientes:

I. La capacitación que reciba para el mejor desempeño de las funciones que realiza en el puesto que ocupa, conforme a los planes establecidos por el Comité Técnico de Profesionalización y autorizados por la Secretaría; La certificación de capacidades en desarrollo administrativo y calidad, de conformidad con los lineamientos que expida la Secretaría y los planes de capacitación que a tal efecto sean establecidos por la misma;

III. La certificación de capacidades para el mejor desempeño de otros puestos del Sistema, impartidos por dependencias distintas;

IV. Otros estudios que hubiera realizado el servidor público;

V. Los resultados de la evaluación de su desempeño, obtenidos en los términos previstos en este Reglamento y en los lineamientos que al efecto expida la Secretaría, incluyendo el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto que ocupa, sus contribuciones al cumplimiento de los objetivos del área en la que preste sus servicios y sus aportaciones institucionales, y

VI. El cumplimiento de su plan de carrera y la experiencia acumulada en el servicio público.<sup>124</sup>

121 Véase Sección 3.1.1 en el capítulo 3.

122 Uvalle Berrones Ricardo y Bravo Ahuja Marcela (1999), Op. Cit. p. 48.

123 Reglamento de la LSPCAPF, Op. Cit. Art. 42.

124 *Ibíd.* Art. 46.

La movilidad al interior del Sistema reconoce dos tipos de trayectorias:

Vertical o trayectorias de especialidad que corresponden al perfil del cargo en cuyas posiciones ascendentes, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad, y

Horizontal o trayectorias laterales, que son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación, e incluso afinidad, entre los cargos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles. En este caso, los servidores públicos de carrera que ocupen cargos equiparables podrán optar por movimientos laterales en otros grupos de cargos.<sup>125</sup>

En apego a lo anterior y de acuerdo con lo señalado en el artículo 44 de la Ley, en el que se establece que los Comités Técnicos de Profesionalización apoyarán a los servidores públicos de carrera en la elaboración de sus respectivos planes, es relevante señalar que la dependencia ha indicado en respuesta a la solicitud de acceso a la información

folio 0002000121714, que “no se cuenta con trabajadores que hayan formulado su plan de carrera en el periodo del año 2004-2014”, lo que significa una seria deficiencia en el deber ser del Sistema, entendido este como un sistema de carrera como ha sido nominalmente llamado.

Dado que el personal no cuenta con un plan de carrera, los servidores públicos se limitan a acceder a cargos de mayor responsabilidad nombrados por artículo 34 o bien a través de concursos públicos, lo que a su vez significa un ejercicio inequitativo en la operación del sistema para aquellos que no son parte del mismo.

En el siguiente gráfico se muestra el número de movimientos verticales y horizontales en el Sistema que se han llevado a cabo en la dependencia desde el año 2004 y hasta 2014, realizada de conformidad con la respuesta otorgada por la dependencia a la solicitud de acceso a la información de folio 0002000121714.

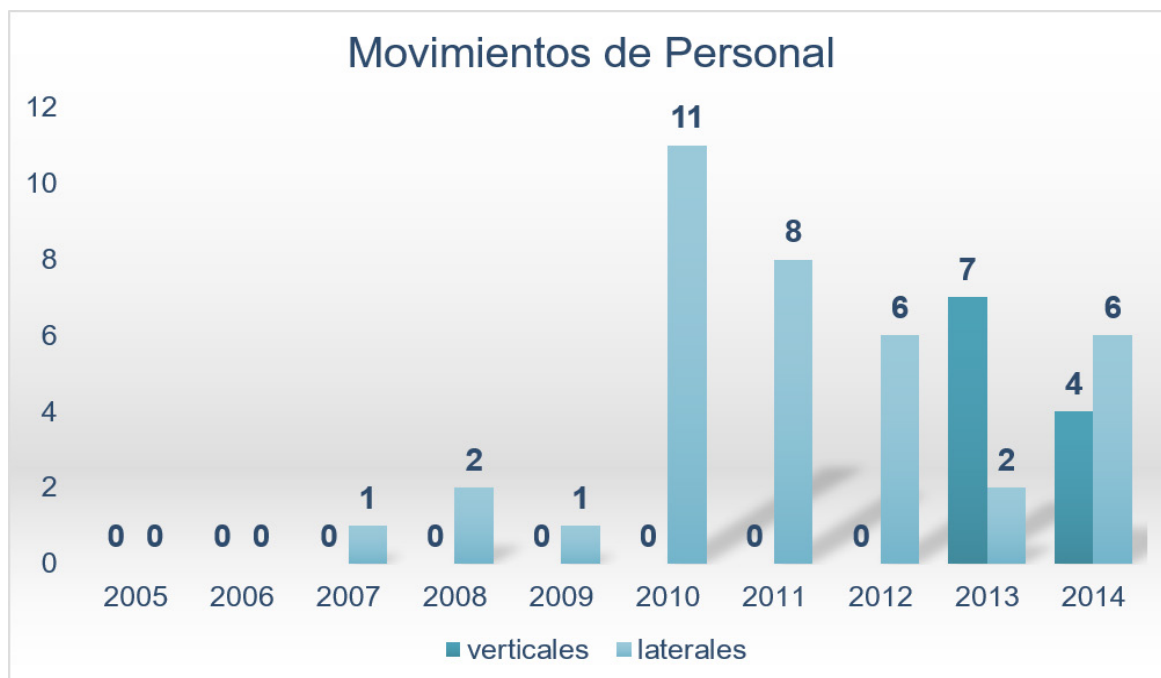


Ilustración 11. Movimientos Horizontales y Verticales en la Secretaría de Desarrollo Social.

125 LSPCAPF Op. Cit. Art. 39.

Esto es alarmante, si se considera el universo de servidores públicos de carrera en la dependencia, y más aún si se considera que el Sistema tiene 10 años de su implementación. En opinión de José Mejía Lira:

“Profesionalizar al servidor público, apunta a la constante búsqueda de la idoneidad entre las funciones deseables y quienes las llevan a cabo. Esto conlleva, no sólo a la transformación y apertura en los criterios de incorporación al sector público, sino principalmente el garantizar una permanencia y proporción de los mejores en capacidad, compromiso y experiencia.”<sup>126</sup>

De ahí que el tema del desarrollo profesional no puede ser una herramienta hecha a un lado, pues se trata de un eje fundamental en materia de profesionalización; el dar seguimiento a este procedimiento significaría un verdadero acierto en la búsqueda por dotar a las instituciones de personal con una formación basada en competencias, cuya experiencias les permita ejercer sus cargos eficaz y eficientemente.

#### 2.2.4. Personal Capacitado y Certificado

La actualización constante de los individuos en un medio en el que día a día los conocimientos se generan de forma acelerada, es casi un requisito indispensable para aquellos que desean mantenerse vigentes en los mercados laborales.

La administración pública, menos dinámica que el sector productivo privado, es también un medio en el que los conocimientos son exigencia para generar valor a la producción de los servicios públicos. Esta situación fue prevista por la LSPCAPF y estableció orgánicamente un subsistema para encargarse

de la capacitación y certificación de los servidores públicos de carrera.

Dicho subsistema es el de Capacitación y Certificación, encargado de establecer los modelos de profesionalización para los servidores públicos en aras de la adquisición de los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto, así como la especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.

Este subsistema, según especifica el artículo 13 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera también se encarga de dotar de aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad; la posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia, y las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas; así como proporcionar las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.<sup>127</sup>

La certificación y capacitación de los servidores públicos son los dos procedimientos que el subsistema abarca; en el primero de ellos: la certificación se tiene que deben ser realizadas cada 5 años, para acreditar la aptitud de los funcionarios públicos en el puesto que se desempeña, requiriendo para cada uno de los rangos que abarca el sistema tres diferentes (excepto para el nivel de dirección general que debe acreditar dos certificaciones), todas ellas obligatorias, de conformidad con lo que se muestra en el siguiente esquema:

126 **Mejía Lira, José** Profesionalización del Servicio Público, IV Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública, Instituto de Administración Pública de San Luis Potosí, p. 99; disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1676/19.pdf>.

127 LSPCAPF Op. Cit. Art. 13.



Ilustración 12. Certificación de Capacidades

El problema ubicado respecto de este procedimiento es que la dependencia se limita a proporcionar la posibilidad de certificarse a los servidores públicos que se encuentran próximos a vencer el periodo máximo para presentar su certificación, es decir a aquellos que están por cumplir 5 años en el cargo<sup>128</sup>

Dicha situación, es un acto de discriminación para aquellos que desean certificar sus capacidades en su primer, segundo o tercer año de ingreso; sobretodo por que el número de certificaciones es un elemento tomado en cuenta para los servidores públicos de carrera que aspiran a ocupar un cargo público de mayor rango a través de concurso público, lo que implica la incapacidad de demostrar a nivel meritario, los resultados de las acciones de capacitación y por lo tanto no poder contar con la puntuación que este rubro pudiera aportar en la determinación del puntaje general.

Por cuanto hace al procedimiento de capacitación, es relevante señalar que todo servidor público de carrera esta obligado sólo a cumplir con 40 horas de capacitación para permanecer en el sistema.

Para el desarrollo de la Capacitación de los

servidores públicos se localizó que si bien es cierto la oferta de cursos para los trabajadores se reduce a un periodo muy limitado de tiempo para llevarlos a cabo (octubre a diciembre), dicha oferta es vasta y suficiente para capacitar en áreas diversas al personal.

No obstante, se identificó que la determinación de los cursos a impartir se lleva cabo a través de la Detección de Necesidades de Capacitación, por medio de la cual se consulta a los servidores públicos de un catálogo preestablecido, que cursos serían de su interés.

Dicha estrategia, aunque sí obedece a los intereses de los empleados, no obedece como tal a la atención de las necesidades de capacitación, dado que el personal elige de conformidad con su interés y no así acorde a sus necesidades de aprendizaje para el desarrollo óptimo del puesto que desempeña.

Dado lo anterior, la crítica al ejercicio de este sistema se limita al hecho de que se considera que 40 horas de instrucción no son suficientes para actualizar a los trabajadores con las vanguardias de los conocimientos administrativos y sobretodo tecnológicos, identificados como una verdadera necesidad de capacitación.

128 Véase Anexo No. 4.

## 2.2.5. Medición y Valoración del Desempeño

A efecto de contar con un mecanismo que permita evaluar anualmente el desempeño de los servidores públicos de carrera, la normatividad que rige la operación del sistema contempla un subsistema encargado particularmente de esta tarea. Así, a través del subsistema de Evaluación de Desempeño se pretende instituir los mecanismos tanto de medición como de valoración para el desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera. De entre los resultados que pueden obtener los trabajadores encontramos los siguientes:

- I. “Excelente, cuando en conjunto sean mayores a una calificación de 90 puntos, de un total de 100 posibles;
- II. Satisfactorio, cuando en conjunto sean mayores de 70 puntos y menores de 90, de un total de 100 posibles;
- III. No Satisfactorio, cuando en conjunto sean mayores de 60 puntos y menores de 70, de un total de 100 posibles, y
- IV. Deficiente, cuando en conjunto sean menores de 60 puntos, de un total de 100 posibles. Se entiende por desempeño destacado los resultados previstos en la fracción I del presente artículo.”<sup>129</sup>

Los resultados que este proceso arroja para cada uno de los servidores públicos, son los

que se consideran para tener acceso a los ascensos, promociones, premios y estímulos. Así mismo las calificaciones obtenidas en dicha evaluación son consideradas, en el proceso de selección durante la etapa de valoración del merito de los candidatos.

El procedimiento para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de carrera, se lleva a cabo en dos momentos, el primero consistente en la elaboración de metas, las cuales deben establecerse durante los primeros 4 meses del ejercicio fiscal a evaluar; y posteriormente, en el primer bimestre del siguiente ejercicio fiscal al que corresponde la evaluación, se realiza la evaluación de desempeño correspondiente.

Respecto de lo anterior se detectó, que el personal a cargo de la elaboración de metas para la evaluación de desempeño anual de los servidores públicos, no se encuentra capacitada para la realización de las mismas, toda vez que la formulación de las metas no atiende a los criterios básicos para su establecimiento o bien, lo hace de manera tal que deja fuera la viabilidad de la misma.

Como evidencia, se presenta el análisis de la meta de mayor ponderación establecida para la evaluación de desempeño correspondiente al ejercicio fiscal 2014 del puesto denominado “Coordinador de Proyectos de Información para la Transparencia”.

META 1	PARÁMETROS DE EVALUACIÓN			
	EXCELENTE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO	DEFICIENTE
ELABORAR EN LOS PRIMEROS 18 DIAS HABILES A PARTIR DE RECIBIDA LA SOLICITUD LAS RESPUESTAS DE TRANSPARENCIA Y REMITIRLAS A LA UNIDAD DE ENLACE, CON EL PROPOSITO DE CUMPLIR EN TIEMPO Y FORMA CON LA NORMATIVIDAD APLICABLE, DURANTE EL EJERCICIO 2014.	SOLO APLICA CUANDO EL LOGRO DE LA META ES SUPERIOR EN TÉRMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA INICIALMENTE PROGRAMADO Y DEBERÁ SER DOCUMENTADO DE ACUERDO A LA FUENTE CITADA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS.	ELABORAR EN LOS PRIMEROS 18 DIAS HABILES A PARTIR DE RECIBIDA LA SOLICITUD LAS RESPUESTAS DE TRANSPARENCIA	ELABORAR AL 19° DIA HABIL A PARTIR DE RECIBIDA LA SOLICITUD LAS RESPUESTAS DE TRANSPARENCIA	ELABORAR DESPUES DE LOS 19 DIAS HABILES A PARTIR DE RECIBIDA LA SOLICITUD LAS RESPUESTAS DE TRANSPARENCIA
UNIDAD DE MEDIDA:	7 CALIDAD-TIEMPO	PONDERACIÓN:	50.0	

Tabla 11. Meta No. 1 establecida para la Evaluación del Desempeño Anual 2014 para el puesto de Coordinador de Proyectos de Información para la Transparencia.

129 Reglamento de la LSPCAPF, Op. Cit. Art. 67.



En este caso, encontramos que la meta a evaluar se mide por calidad y tiempo, no especificando a que se refiere la medición de calidad, que sin embargo podría entenderse como la emisión de una respuesta a una solicitud de acceso a la información, no susceptible a un recurso de revisión por parte del peticionario, situación que en muchos casos se encuentra fuera del alcance del valor de calidad de la respuesta.

La meta consiste en elaborar dentro del periodo de tiempo de los primeros 18 días hábiles a partir de la recepción de la solicitud una respuesta a la Unidad de Enlace, encargada de gestionar las solicitudes de acceso a la información; sin embargo, de conformidad con lo señalado en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LTAIPG), se desprende que el periodo de tiempo para dar atención a una solicitud es de 20 y 10 días hábiles, para acceso a la información y para acceso y corrección de datos personales, respectivamente.

De esta manera se aprecia que para el caso de solicitudes de acceso a la información, el periodo que establece la meta ocupa el 90% del tiempo proporcionado para dar atención según señala la propia Ley, lo que no representa ningún esfuerzo superior al que la normatividad establece. En cuanto a las solicitudes de acceso y corrección de datos personales, la meta establecida supera en un 80% el periodo establecido para dar atención, situación que en todo caso resulta una responsabilidad administrativa.

En virtud de lo anterior encontramos que la meta no es congruente en cuanto que por un lado no representa un reto a vencer por el servidor público y por otro contradice lo estipulado por la LFTAIPG.

Es posible observar a partir de los parámetros de evaluación que el servidor público no puede aspirar a realizar un desempeño destacado, toda vez que la meta establece que la respuesta a emitir se encuentre dentro de los primeros 18 días hábiles, de modo que sin importar si se

trata del día 1, 2, 3, o 18 hábil, la meta se cumple sencillamente de manera “satisfactoria”.

De lo anterior, se desprende que el establecimiento de indicadores en el planteamiento de metas, no obedece a una metodología que permita realizar una evaluación objetiva al desempeño del personal, destacando el hecho de que la evaluación anual se reserva a ser sólo un trámite burocrático a exigencia de lo que la Ley expide. Ejemplo de ello es la atención brindada por la dependencia a lo estipulado en el artículo 69 del Reglamento, el cual señala que:

“Los servidores públicos de carrera cuyo resultado de evaluación sea excelente, podrán ser sujetos de estímulos o reconocimientos e incentivos<sup>130</sup> por su desempeño destacado. Para su otorgamiento, las dependencias deberán observar lo siguiente:

- I. Que se apliquen a servidores públicos de carrera con resultados excelentes, así como a aquéllos que obtengan resultados satisfactorios durante tres años consecutivos;
- II. Que se sujete a la disponibilidad presupuestaria con que cuente la dependencia, así como a las disposiciones generales aplicables y se obtengan las autorizaciones correspondientes, y
- III. Que prevean incentivos o reconocimientos no económicos de diverso tipo.

Una vez cumplidos los requisitos establecidos en las fracciones I y II de este artículo, los Comités Técnicos de Profesionalización enviarán el proyecto que integre las propuestas para el otorgamiento de estímulos o reconocimientos e incentivos al Oficial Mayor o su equivalente para que, en su caso, autorice su entrega.”<sup>131</sup>

130 De acuerdo con el numeral 367 del Acuerdo, los estímulos y recompensas consistirán en lo siguiente:

- I. Los estímulos serán de tipo monetario (remuneración económica o beneficio que implique erogación de recursos económicos, tales como vales, acceso a programas de formación y aprendizaje especiales, becas, viajes, entre otros), y
- II. Los reconocimientos serán de tipo no monetario y se orientarán a la distinción pública respecto al esfuerzo de los servidores públicos por alcanzar resultados y ser productivos (reconocimiento público, diplomas, medallas, entre otros).

131 Reglamento de la LSPCAPF, Op. Cit. Art. 69.

El cumplimiento de este artículo representa un estímulo de los servidores públicos para realizar un desempeño destacable, sin embargo, se ve limitado por el establecimiento mal planteado de las metas anuales así como por la omisión en la atención del mismo, respecto del cual cabría señalar que “no se ha realizado la entrega de estímulos, reconocimientos o incentivos, en el periodo de 2004 a 2014”<sup>132</sup> de lo que se concluye que existe un severo desapego a la norma por parte de la dependencia, situación que representa una grave deficiencia para el sistema en la búsqueda de profesionalizar al servicio público, pues señala Mauricio Merino que:

“El reconocimiento explícito al trabajo bien hecho, constituye el modo más eficaz de evitar la burocratización y la ausencia de innovación en las tareas públicas, pues no se trataría de arraigar a la burocracia en sus puestos, sino de dinamizarla sobre la base de un trato profesional a un tiempo justo y estimulante.”<sup>133</sup>

### 2.2.6. ¿Separación del sistema a voluntad?

Para efectos de la operación del Servicio Profesional de Carrera, la ley establece que los nombramientos de los servidores públicos quedarán sin efecto por alguna de las siguientes razones:

- I. Renuncia formulada por el servidor público;
- II. Defunción;
- III. Sentencia ejecutoriada que imponga al servidor público una pena que implique la privación de su libertad;
- IV. Por incumplimiento reiterado e injustificado de cualquiera de las obligaciones que esta Ley le asigna; La valoración anterior

deberá ser realizada por la Secretaría de conformidad con el Reglamento de esta Ley, respetando la garantía de audiencia del servidor público;

- V. Hacerse acreedor a sanciones establecidas en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos que impliquen separación del servicio o reincidencia;
- VI. No aprobar en dos ocasiones la capacitación obligatoria o su segunda evaluación de desempeño, y
- VII. Cuando el resultado de su evaluación del desempeño sea deficiente, en los términos que señale el Reglamento. El Oficial Mayor o su homólogo en las dependencias deberá dar aviso de esta situación a la Secretaría.<sup>134</sup>

Para estos casos, la Ley establece la existencia de un subsistema de Separación, acerca del cual, la crítica se limita a presentar el número de casos en los que se ha procedido a la separación de servidores públicos por haber recaído en alguno de los supuestos antes señalados, frente al número de separaciones por convenir a los intereses particulares, formalizada a través de la renuncia.

Es de suma relevancia señalar que no se localizó dato alguno que de sustento al hecho de que se solicite a los trabajadores su renuncia para separarse del cargo, no obstante se presenta una gráfica en la que se muestra el número de servidores públicos que presentaron su renuncia por año, frente al número de servidores públicos separados por algún otro de los supuestos que señala el art. 60 de la Ley, demostrando con ello la tendencia que obedece el fenómeno de separación, el cual es coincidente con los cambios de gestión administrativa del poder ejecutivo, hecho que constituye una grave falla en el Servicio Profesional de Carrera en la tarea por garantizar la estabilidad laboral.

132 Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 000200076115, Op. Cit.

133 Merino, Mauricio de la Lealtad individual a la Responsabilidad Pública, Revista de Administración Pública 91, enero – abril de 1996, p. 697; disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/111/pr/pr60.pdf>.

134 LSPCAPF, Art. 60.

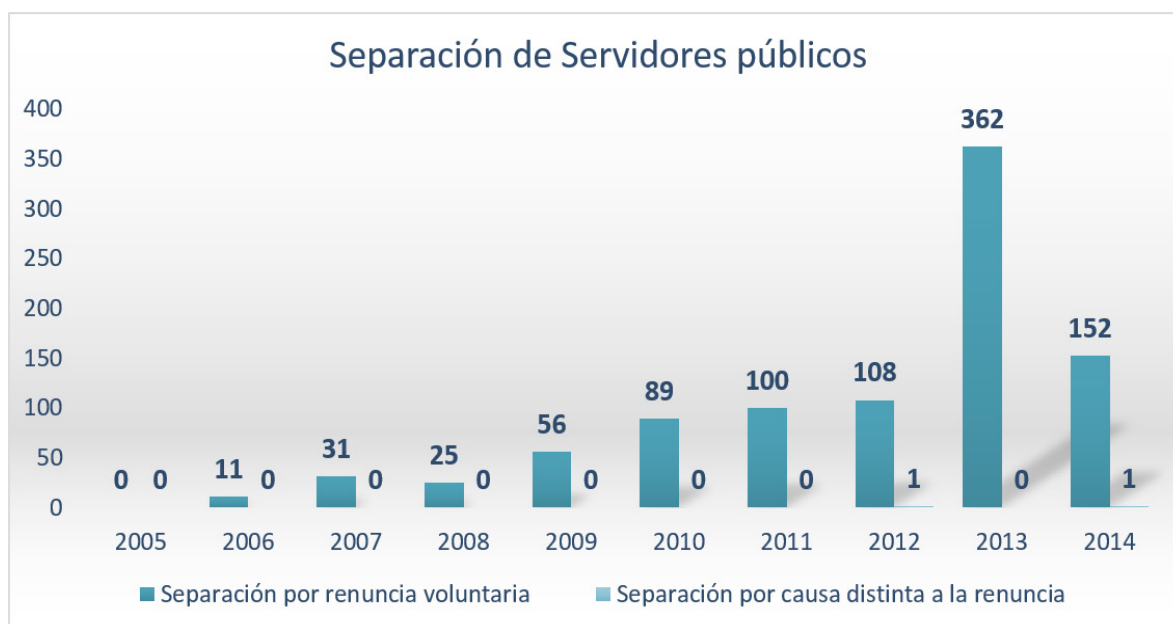


Ilustración 13. Separación de Servidores Públicos en la Secretaría de Desarrollo Social.

Del análisis de la tabla, se observa que el mayor número de separaciones se llevó a cabo en 2013, hecho coincidente con el término de la Gestión del Partido Acción Nacional y el inicio de la Administración del Partido Revolucionario Institucional al frente del Poder Ejecutivo, con Rosario Robles Berlanga como Titular de la Secretaría de Desarrollo Social, lo que indicaría que dada la tendencia de los datos, el número de separaciones voluntarias de los servidores públicos no es ajeno al contexto político.

### 2.3. El Gobierno Digital en el proceso de profesionalización

Hoy en día, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se encuentran presentes casi en todos los niveles de nuestra sociedad, desde asociaciones particulares, hasta Pymes, centros educativos y corporaciones multinacionales. Los gobiernos no han sido una excepción y han incorporado para su gestión el uso de estas tecnologías en aras de generar un acercamiento a los ciudadanos, como lo señala el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Para tales efectos, el Gobierno Federal cuenta con una Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico (CIDGE), sectorizada a la Secretaría de la Función Pública, cuya atribución fundamental es la de “Definir, instrumentar y dar seguimiento a la estrategia de gobierno digital en el ámbito de las dependencias, las entidades y la Procuraduría”<sup>135</sup>

La digitalización del gobierno, según el portal oficial de la CIDGE “está altamente relacionada con la innovación y también fomenta el uso más inteligente y ecológico de los recursos humanos, naturales y económicos. Es un instrumento para el desarrollo que trastoca todos los ámbitos de la vida de un país: la pobreza, la educación, los servicios de salud, servicios gubernamentales, actividades económicas, y en general, la vida cotidiana de los ciudadanos. Por lo que es primordial integrar los desarrollos tecnológicos al servicio de la transformación del gobierno en beneficio de todas las personas.”<sup>136</sup>

135 Reglamento Interior de la Secretaría de la Función, Op. Cit. Art. 18.

136 Portal Oficial de la Comisión Intersecretarial para el

Algunas de las acciones llevadas a cabo en el proceso de digitalización del gobierno de nuestro país son entre otras las siguientes:

- Wikiguías;
- Gobierno sin papel;
- Datos abiertos para transformar a México a través de <http://datos.gob.mx/>;
- portal único gob.mx; y
- Herramientas de Gobierno Digital.

EL gobierno electrónico (e-gobierno) o gobierno digital, dentro del proceso de profesionalización de la Administración Pública Federal ha sido un factor determinante, pues para llevar a cabo la gestión del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, se han considerado numerosas herramientas digitales que permiten sistematizar diversos procesos.

### 2.3.1. Portal TrabajaEn

EL portal TrabajaEn ubicado en la liga electrónica <http://trabajaen.gob.mx/>, es el primer acercamiento que un aspirante a formar parte del Servicio Profesional de Carrera tiene.

Se trata de un sistema informático cuyo diseño corresponde al de una ventanilla única en la que se administra y controla la información y datos relativos a los procesos de reclutamiento y selección. Además procesa las solicitudes de registro de los concursos de ingreso correspondientes a la primera etapa; así mismo, permite la gestión de comunicación con los aspirantes y en su caso con los finalistas y ganadores.

A través del Portal, es posible llevar a cabo un seguimiento de los resultados de cada una de las etapas del proceso de selección y es posible también generar e integrar la reserva de aspirantes por dependencia.

Además de lo señalado, el portal pone al alcance de los interesados para pronta referencia la normatividad más próxima al



ejercicio del Sistema:

- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal;
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; y
- Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera

También pone a disposición documentación relevante, que permite al usuario acercarse al funcionamiento del sistema, por ejemplo:

- Condiciones de Uso del Portal TrabajaEn;
- Catálogo de Carreras en TrabajaEn;
- ¿Qué es el Perfil de Puesto?;
- Metodología y Escalas de Calificación para la Evaluación de la Experiencia y la Valoración del Mérito; y
- Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos y Herramientas de Evaluación.

Finalmente, a efecto de socializar el portal con los interesados, se encuentra disponible un “Manual de Usuario TrabajaEn”, en el que se aprecia visualmente el funcionamiento del sitio web, y la interacción del usuario con el mismo.

En síntesis, el Portal TrabajaEn es una herramienta digital de la que se sirve el sistema para gestionar los procedimientos de reclutamiento y selección de cada uno de

los entes sujetos a la Ley, es administrada por la Secretaría de la Función Pública (SFP) y representa una ventanilla única de recursos humanos a la que todo interesado puede acudir.

Sin duda un verdadero acierto, en la administración del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, cuya accesibilidad permite a un amplio universo de aspirantes, se encuentre en posibilidad de conocer la oferta laboral de la Administración Pública Federal Centralizada.

### 2.3.2. RhNet

El segundo sistema informático a revisar es RhNet, administrado por la SFP y ubicado en la liga electrónica [www.rhnet.gob.mx](http://www.rhnet.gob.mx). Esta herramienta permite a las dependencias realizar la transmisión de información de los servidores públicos así como efectuar los trámites, autorizaciones y consultas de planeación, organización y administración de los recursos humanos en relación con la operación del Sistema.

El acceso a RhNet, se limita a determinados servidores públicos, con la facultad de llevar a cabo los trámites, autorizaciones y consultas antes referidos; de manera que la transmisión de la información contenida en el sistema se restringe al personal de Recursos Humanos cuyas atribuciones les confieren la capacidad para darse de alta en el sistema y manejar el banco de datos resguardado en él.



De esta manera, encontramos que el Sistema que nos ocupa se constituye como una herramienta digital que pone al alcance de los servidores públicos encargados de la gestión de los recursos humanos, los insumos necesarios para llevar un control y registro de los datos de entre los cuales destacan, los datos personales de los servidores públicos de carrera, a efecto de que la sistematización de los mismos, faciliten la consulta, autorización, tramitación y/o transmisión de información a la que haya lugar.

### 2.3.3. @Campus México

Como se ha señalado con antelación, la tarea de profesionalizar al servicio público involucra el capacitar constantemente al personal a modo de que este se encuentre actualizado en las vanguardias tecnológicas y administrativas que su labor demanda.

Este quehacer, el Sistema del SPC lo contempla más allá del interior de cada una de las dependencias, a través de @Campus México, el cual es una “Herramienta administrada por la Unidad, enfocada a proporcionar a los servidores públicos una oferta sólida de acciones de capacitación, apoyadas con recursos de sistemas de educación a distancia y la formación en línea para fortalecer su desempeño en el servicio público.”<sup>137</sup>

Para pronta referencia se presenta un esquema en el que se ilustra de manera global el funcionamiento de @ Campus, realizado a partir de información tomada del Portal Oficial de RhNet.

137 Acuerdo por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación Organización y Administración de los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera, Diario Oficial de la Federación, 29 de agosto de 2011, Art. 3 sección 2; disponible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5206536&fecha=29/08/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5206536&fecha=29/08/2011).





Ilustración 14. @Campus México

De este modo, se aprecia que @Campus México, es una estrategia de largo alcance e impacto; sin embargo la operación del sistema es limitada y en la Secretaría de Desarrollo Social su impacto se ha reducido a las siguientes cifras:

De la observación de la ilustración No. 15 se puede identificar que el mayor número de trabajadores capacitados a través de @Campus

se concentraron en los años 2005 y 2006, apogeo del periodo de instauración del Sistema del SPC, para posteriormente disminuir durante el mandato de Felipe Calderón Hinojosa con apenas 565 servidores públicos capacitados en todo el sexenio, y finalmente contar con la cifra de 3 servidores públicos en lo que va de la gestión actual con el C. Enrique Peña Nieto al frente del poder ejecutivo.

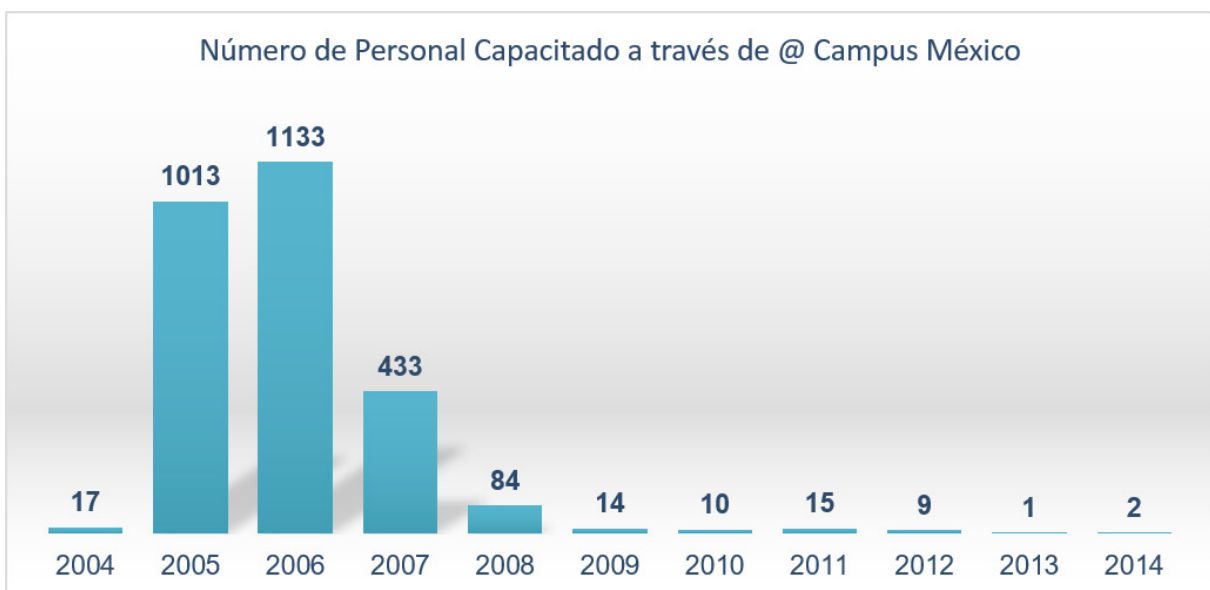


Ilustración 15. Número de Personal Capacitado a través de @Campus México en la SEDESOL.

### 2.3.4. Portal de Obligaciones de Transparencia e Infomex

La Transparencia y el Acceso a la Información Pública Gubernamental es un tema que al igual que el Servicio Profesional de Carrera, luego a formalizar su funcionamiento durante la gestión del ex presidente Vicente Fox Quesada, y que a poco más de una década de haber sido aprobada la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG), se ha convertido en una herramienta de gran relevancia para la exigencia de rendición de cuentas.

La LFTAIPG, para garantizar su objetivo recurre al uso de diversas plataformas digitales de entre las cuales se destacan las siguientes:

- Portal de Obligaciones de Transparencia;
- Infomex;
- Sistema de Índice de Expedientes; Reservados;
- Sistema Persona; y
- Zoom.

El uso de los sistemas referidos, ha sido en buena medida una excelente vía para que los ciudadanos se encuentren en posibilidad de solicitar información de utilidad en los temas que a su interés convengan, y han sido plataformas de particular importancia dado que obliga a las instituciones a brindar a los solicitantes la información requerida, abriendo con ello un pequeño espacio de demanda social como se mostrará más adelante.

La principal herramienta de la que las personas interesadas en adherirse al servicio profesional de carrera dan uso, es el sistema infomex, a través de él es posible solicitar información pública que obre en los archivos de la dependencia, utilizando este espacio para evidenciar sus inconformidades o bien para consultar información relevante relativa a los subsistemas que conforman al SPC identificando que la mayor incidencia recae en los procesos de reclutamiento y selección.

Otra garantía que brinda la LFTAIPG, es la de transparentar cierta información que

es de interés general, dicha información se contempla dentro del artículo 7° que establece las Obligaciones de Transparencia; información que debe publicarse de manera accesible en donde su uso y comprensión debe ser asequible para las personas, asegurando la calidad, veracidad, oportunidad y confiabilidad de la misma; para tales fines, se gestiona el Portal de Obligaciones de Transparencia (POT).

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera y la información que este genera, se encuadra únicamente dentro del supuesto que la fracción XVII del artículo 7° de la LFTAIPG refiere, el cual señala lo siguiente:

“XVII. Cualquier otra información que sea de utilidad o se considere relevante, además de la que con base a la información estadística, responda a las preguntas hechas con más frecuencia por el público.”

No obstante lo anterior la Secretaría de Desarrollo Social, no difunde información relativa al Sistema en el POT de la Dependencia, aunque sí hace uso del recurso de la transparencia focalizada a través del Portal Oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, a través de la Sección “Servicio Profesional de Carrera” en la que presenta para acceso público la siguiente información:

- Artículo 34;
- Movimientos laterales;
- Guías de Estudio “Convocatorias”.
- Resultados de Entrevista; y
- Formato de Cotejo de Documentos.

Si bien es cierto, la inclusión del e-gobierno, es una tarea con áreas de oportunidad para su mejoramiento, es posible apreciar que el proceso de profesionalización del servicio público a nivel federal al apearse al gobierno digital ha propiciado condiciones adecuadas para la gestión del Sistema, lo cual, sin duda se trata de un verdadero acierto en la ejecución práctica del Sistema.

## Capítulo 3.

# Problemáticas, Limitantes y Lagunas en la Gestión del Sistema del Servicio Profesional de Carrera

La profesionalización del servicio público en nuestro país es una prioridad impostergable que debe enfrentarse a diversos factores que la entorpecen.

La implementación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera a pesar de ser un gran paso para la Administración Pública Federal, aún a una década de su implementación se ve limitada por diferentes situaciones, que involucran la cultura organizacional de las burocracias, la operatividad del Sistema enmarcada por su organización y procedimientos, así como por lo establecido por propia normatividad que lo rige.

### 3.1. La Distribución del Poder Público y la Ética de los Trabajadores al Servicio del Estado.

La soberanía nacional, señala el artículo 39 de la Carta Magna, reside en el pueblo y todo poder público dimana y se instituye para su beneficio. Esta soberanía es ejercida a través de los poderes de la Unión: Ejecutivo Legislativo y Judicial.

De acuerdo con el artículo 49 de la CPEUM,

“no podrán reunirse dos o más de estos Poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión...”<sup>138</sup>

Lo anterior, ya que la principal motivación de una división de poderes es la de “evitar la concentración de poder en perjuicio de los individuos a favor de los cuales debía operar.”<sup>139</sup>

Sin embargo, sobra decir que en nuestro país la administración, herencia del partido hegemónico que por siete décadas gobernó a la Nación, no ha evolucionado conforme a las promesas de la “transición democrática” y peor aún, opera conforme a los vicios que antaño los caracterizó.

Esta situación es destacable, por que hoy en día puede apreciarse que no existe una división certera entre el titular del Ejecutivo, los integrantes del Congreso de la Unión y

138 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Op. Cit. Art. 49.

139 **Carmona Tinoco, Jorge Ulises**, La división de Poderes y la función jurisdiccional, Revista Latinoamericana de Derecho, año IV, núm 7-8, enero diciembre de 2007 pp. 175-211, disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlad/cont/7/cnt/cnt7.pdf>.

los procuradores de justicia; entendiendo esto como un sistema vertical del que no se obtienen resultados.

Podemos entonces suponer que se trata de un sistema político autoritario, y por lo tanto, cerrado, centralizado y excluyente, que simula respeto a la ciudadanía, lejos de ser el sistema respetuoso, abierto, honrado e incluyente que se necesita para gobernar a una nación que ha depositado su soberanía él.

De ahí que resulte imperante la necesidad de reformar al gobierno que maneja a la nación sustituyendolo en sus respectivas esferas por personal capacitado con formación y cultura administrativa, política y jurídica, respectivamente.

Por otro lado habría que prestar especial atención en la ética y la vocación de servicio de aquellos que prestan sus servicios al Estado, pues todo individuo que es leal a un superior no lo es al bien común; al respecto, señala Guy Peters, que “para poder decir lo que hará una oficina pública, debemos tener primero alguna idea de quién lo hará y cuáles propósitos -públicos o personales- perseguirá.”<sup>140</sup>

Por lo que una efectiva regulación de un servicio civil, en dónde el mérito y no la designación política sean el método para la ocupación de los puestos públicos, sería un paso representativo para reformar al gobierno y así obtener los resultados que la nación requiere, por lo menos en cuanto a los cuadros administrativos se refiere.

### 3.2. La Cultura laboral dentro en la Administración Pública Federal.

La cultura laboral tradicional de las instituciones públicas representa un obstáculo importante en el desarrollo y ejercicio práctico de lo que la Ley dicta en materia de

profesionalización, cuya relevancia impacta en el hecho de que la resistencia al cambio no sólo no ha permitido que el Sistema se desarrolle plenamente, sino que ha permeado lo suficiente para viciar al mismo.

De este modo, las prácticas informales en la Administración del Capital Humano llevadas a cabo previa implementación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF), se siguen llevando a cabo tras una cortina legítima brindada por la propia normatividad, hecho que se constituye como una problemática significativa en la ejecución del Sistema, pues “en cualquier país, el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones públicas se encuentra condicionado por las tradiciones, los valores y las relaciones de poder que caracterizan el sistema político en el que dichas organizaciones están inmersas”<sup>141</sup>

En este apartado es revisada la apreciación del del Servicio Profesional de Carrera a través de la ciudadanía, a través de servidores públicos federales y a través de servidores públicos que han prestados su servicios a la Secretaría de Desarrollo Social.

Lo anterior, a efecto de contemplar cuál es, al exterior y al interior de las burocracias la opinión que se guarda respecto del Sistema que pretende garantizar el acceso a la función pública mediante mecanismos de merito e igualdad de oportunidades; y de contemplar cual es la apreciación que se tiene respecto de las prácticas irregulares, que han permanecido en la cultura laboral de la Administración Pública.

140 Guy, Peters, La Política de la Burocracia, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1999, p. 181.

141 **Dussauge Laguna, Mauricio I.**, Sobre la pertinencia del Servicio Profesional de Carrera en México, Foro Internacional 2005, XLV (Octubre-Diciembre), p. 764; disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59911177008>.

### 3.2.1. Prácticas informales en la Administración pública y la apreciación ciudadana.

Tradicionalmente, el Amiguismo, Nepotismo, Compadraje, Dedazo y Padrinazgo son prácticas con las que se asocia a la Administración Pública, particularmente en cuanto hace a la administración de los Recursos Humanos, ya sea en el reclutamiento y selección y/o en ascensos, promociones y entrega de estímulos.

La Real Academia de la Lengua Española, las define del siguiente modo:

Estas prácticas, han resultado encontrarse vigentes en el Sistema, dado que la Ley no ha contemplado los suficientes candados que impidan favorecer a determinadas personas por sobre otras que no cuentan con nexo alguno dentro de las organizaciones gubernamentales, resultando esto una fuente de pérdida de credibilidad en el Sistema y por lo tanto en las Instituciones, lo que finalmente desemboca como problema de gobernabilidad.

A efectos de ilustrar lo anterior, se muestran a continuación solicitudes de acceso a la información<sup>142</sup>, en las que se identifica un claro descontento con el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, por parte de los ciudadanos.

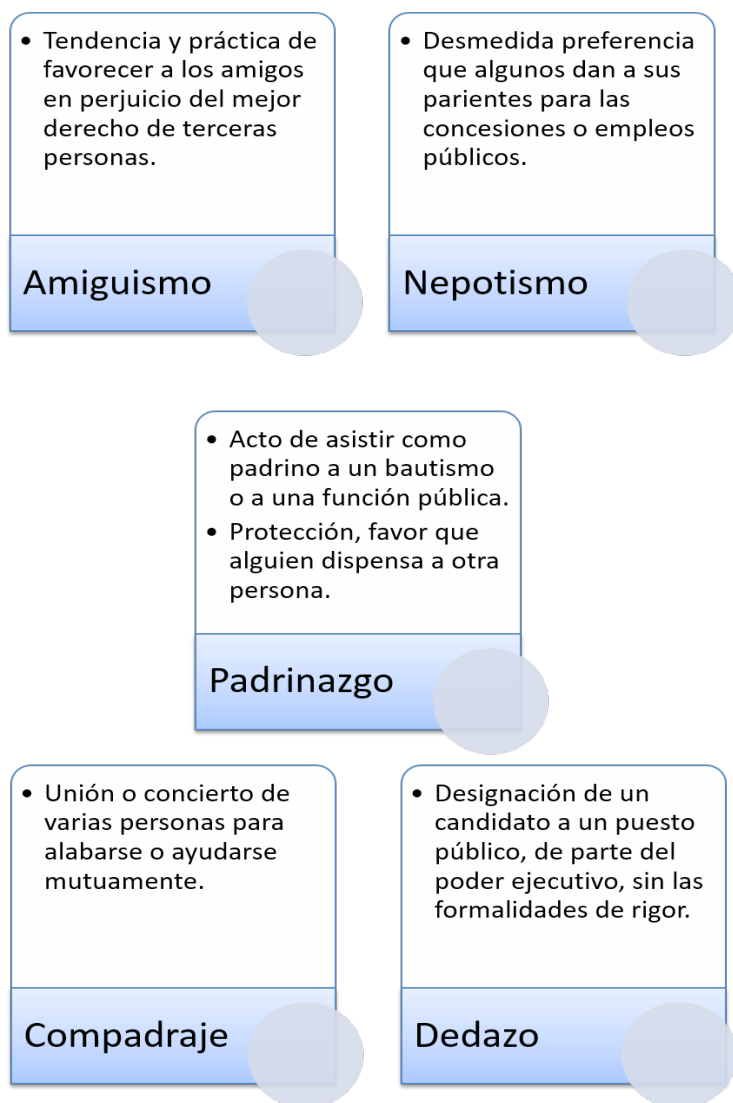


Ilustración 15. Prácticas informales asociadas con la Administración Pública.

142 Disponibles en <http://buscador.ifai.org.mx/buscador/>



Secretaría de la Función Pública

1- Solicito me indiquen los criterios para evaluar dentro de la Etapa II, del Concurso No. 26601 por parte de la Secretaria de Salud del 18 de noviembre de 2009.[...]. 8.- Solicito me digan las medidas que se han tomado para evitar la corrupción respecto a los exámenes que se deben presentar, pues si un concursante ya ocupa la plaza en concurso, de acuerdo al Art. 34, y es el "elegido por dedazo" desde antes del concurso, ¿cómo me aseguran que el jefe inmediato superior o el superior, NO LE DE LOS RESULTADOS DE LOS EXAMENES? 9.- Si se debe presentar en sobre cerrado las preguntas para las evaluaciones, pero el Director de Recursos Humanos del área correspondiente es amigo de la Directora del área que tiene en concurso las plazas, ¿Cómo comprueban que NO LE DIERON EL EXAMEN A NADIE PARA GANAR EL CONCURSO ,previo co-hecho, corrupción y manipulación de los resultados-información? 10.- ¿Cómo se asegura de que no hay favoritismos en los concursos, si las áreas involucradas dependen unas de otras y los funcionarios involucrados son amigos, desde antes de trabajar en la misma dependencia y que por serlo, se protegen y tapan sus irregularidades y negligencias? [...] (SIC)

0002700250509

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Información sobre el concurso por plaza de Inspector Federal del trabajo a travez del portal trabajaen.com.mx con numero de concurso 51367 , mi numero de folio 25-51367, solicito información sobre mis respuestas de examen ya que no fue claro el proceso, quiero cotejar mies errores en caso de haberlos de igual forma necesito que me digan por que en una convocatoria en donde no piden experiencia hacen examen con información relativa al puesto y ordenamientos correspondientes lo cual es completamente estúpido si no se requiere experiencia siendo que la STYPS debe cabacitar al personal, el dia que nos citaron a exámenes yo me quede a seguir viendo y solo quedaron dos personas que aparentemente aprobaron los exámenes, un día antes en el portal de trabajaen ya había varios perfiles con exámenes aprobados, al día de hoy hay 10 perfiles con examens en orden siendo que el dia 8 de agosto en la convocatoria solo quedaron 2 sujetos y a mi no me permitieron hacer mas que el primer exámenes negándome los subsecuentes, solicito transparencia en este tipo de concurso y que en realidad no nos hagan perder el tiempo si todo es por dedazo. fecha de aplicación de examen 8 de agosto del 2013 en conalep tonala Jalisco.(SIC)

0001400064313

### Instituto Politécnico Nacional

Respecto a la designación de la Lic. Yolanda Nohemí Ramírez Ortega encargada del Departamento de Servicios Administrativos de la Dirección de Evaluación del Instituto Politécnico Nacional, solicito se me informe si existe Nepotismo? Amiguismo? o convendrá a los intereses de la Directora de Evaluación Bióloga Pilar Piña espallargas, quien protege y disculpa todos los errores de dicha persona, quien hasta utiliza los servicios del chofer para realizar encargos personales, además de pagarle tiempo extraordinario como premio para filtrar información detallada del personal que labora en la Dirección, realizando un claro hostigamiento laboral.(SIC)

1117100072613

Lo anterior demuestra el recelo que guarda la ciudadanía al Sistema y a las practicas informales que aún giran en torno a su operación. Al respecto, Maria del Carmen Pardo, señala que “la función pública quedó atrapada en esquemas en que la incorporación de funcionarios, su permanencia y promoción estaba no sólo lejos de un modelo ideal, sino bien montada en prácticas caracterizadas por su discrecionalidad, arbitrariedad, clientelismo y corrupción.”<sup>143</sup>

Cuya evidencia, también es posible identificar en la Secretaría de Desarrollo Social, en dónde el descontento de la ciudadanía hacia el funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera, es manifestdo a través de las solicitudes de acceso a la información pública, como es posible apreciar a continuación:

### Secretaría de Desarrollo Social

[...] indicar la cantidad o porcentaje que el Director General de Transparencia solicita a los CC Diana Razura, Cesar y Ricardo para permitirles trabajar en su area, por ejemplo la C Diana Razura manifiesta que le pide aproximadamente 30,000 treinta mil pesos mensuales. Que indique que actividades realiza los CC. Diana Razura Cesar y Ricardo. que señale que parentesco tiene la Maestra Nelly del Pilar Cervera Cobos con el esposo de la Abogada General. [...] (SIC)

0002000172814

143 Pardo, Maria del Carmen, El Servicio Profesional de Carrera en México: de la tradición al cambio, 2005, XLV (Octubre-Diciembre), pp. 600-601; disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59911177002>> ISSN 0185-013X.

Secretaría de Desarrollo Social

MARÍA CRISTINA MÁRQUEZ HEINE porqué una persona que tiene abierta una averiguación previa en su contra puede trabajar en el Gobierno Federal? porqué a una persona que exhibe sus fotografías de cuerpo desnuda en las redes sociales se le favorece para trabajar en el Gobierno Federal? El puesto que ocupa fue por asignación directa o por concurso? Qué puntuación obtuvo? Su jefe directo conoce el material sexual que exhibe? Este le ha favorecido o perjudicado? (SIC)

0002000166514

Secretaría de Desarrollo Social

Cual es el Fundamento Jurídico para continuar prorrogando la ocupación temporal por artículo 34 de la Ley del SPC, por parte del C. EZEQUIEL SAUL ORDUÑA MORGA en la plaza 20-127-1-CFMA001-0000033-E-C-6; denominada Subdelegación de Administración en la Delegación 127 Chiapas, no obstante de haber concluido el día 28 de febrero del año en curso el período de 10 meses para el cual fue designado, y que existe el concurso 54392 por el cual dicha plaza se encuentra sujeta a concurso y el cual está pendiente de resolverse desde el 2013. (SIC)

0002000066015

La voz de la ciudadanía, expresada a través de su derecho de acceso a la información da idea de las problemáticas a las que la profesionalización del Servicio Público se enfrenta, entre las que se identifica el abuso de autoridad, el nepotismo y el amiguismo, todas ellas atribuibles a la falta de normatividad rígida que impida que la cultura organizacional permee en la operación del Sistema.

Esta cultura organizacional guiada por prácticas informales se encuadra dentro de lo que Mauricio Merino llamo “La subcultura de la lealtad”, en donde lealtad y disciplina “ocuparon el lugar principal de los valores

deseados en un profesional de la administración pública, mucho más que las aptitudes o de las habilidades propias del especialista, de ahí que la política apareciere invariablemente mezclada con la administración pública hasta el punto de fundirse en una sola trama profesional”<sup>144</sup>

Así, la subcultura de la lealtad persiste hoy en día dentro las burocracias a pesar de que la normatividad en torno a los sistemas de administración de recursos humanos busquen orientar la gestión de los mismos hacia la

144 Merino, Mauricio, (1996) Op. Cit. P. 690.

imparcialidad; En dónde la responsabilidad recae principalmente en la cultura y el marco normativo poco rígido que permite el mal manejo e interpretación de la norma, así como en la falta de compromiso para instaurar un servicio civil eficaz y eficiente, por parte de los líderes políticos que se encuentran al frente de las instituciones, pues como señala Mauricio Dussauge “siempre existirá la posibilidad de que los funcionarios ignoren o manipulen las normas de profesionalización”<sup>145</sup>

La apreciación del Sistema como un mecanismo de ingreso a la Administración Pública Federal resulta para algunos de los usuarios una simulación, lo que resulta alarmante, si se considera que dicha apreciación no se limita a agentes externos, sino que es la misma para el personal que tiene la oportunidad de prestar sus servicios al Gobierno Federal.

### 3.2.2. Apreciación del servicio profesional de Carrera por Administradores Públicos Federales

La apreciación de aquellos que se encuentran en la posibilidad de prestar sus servicios a las instituciones públicas, constituye evidencia de valor para reflejar la situación actual que guarda el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, pues el personal que labora en las dependencias se encuentra ligado al funcionamiento del mismo y su opinión no se ve sesgada por el hecho de no haber sido ganadores en algún procedimiento de ingreso.

Se trata entonces de una opinión más cercana a la objetividad porque estos no sólo debieron enfrentarse a los mecanismos de reclutamiento y selección, sino que forman parte del sistema como población objetivo, en dónde en sus funciones cotidianas deben obedecer a los derechos y obligaciones que como servidores públicos de carrera tienen.

Carlos Castillo (2013), a través de la concentración de la opinión de 30 servidores públicos Federales, expone que un porcentaje importante de trabajadores, muestra recelo respecto del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

A continuación se realiza un análisis de la opinión de los funcionarios a partir de la respuesta proporcionada a los cinco cuestionamientos siguientes<sup>146</sup>

1. ¿Considera usted que el SPC se lleva cabo en condiciones de mérito e igualdad?
2. ¿Considera usted que el SPC otorga oportunidades para realizar una carrera profesional independientemente de ciclos electorales y vaivenes políticos?
3. ¿Considera que cualquier ciudadano que cuente con los conocimientos y experiencia profesional puede acceder a ocupar puestos vacantes en el SPC?
4. ¿En la Selección y Reclutamiento de los funcionarios prevalecen criterios objetivos e imparciales?
5. ¿Considera usted que en el SPC influye el compadrazgo, el dedazo y el nepotismo?

145 Dussauge Laguna, (2005) Op. Cit. P. 770.

146 Gráfica de elaboración propia a partir de los datos recolectados por Jesús Carlos Castillo Guzmán en: El servicio profesional de carrera como estrategia de la nueva cultura laboral en la administración pública mexicana, tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Nacional Autónoma de México, 2013; disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2013/junio/079078876/Index.html>.

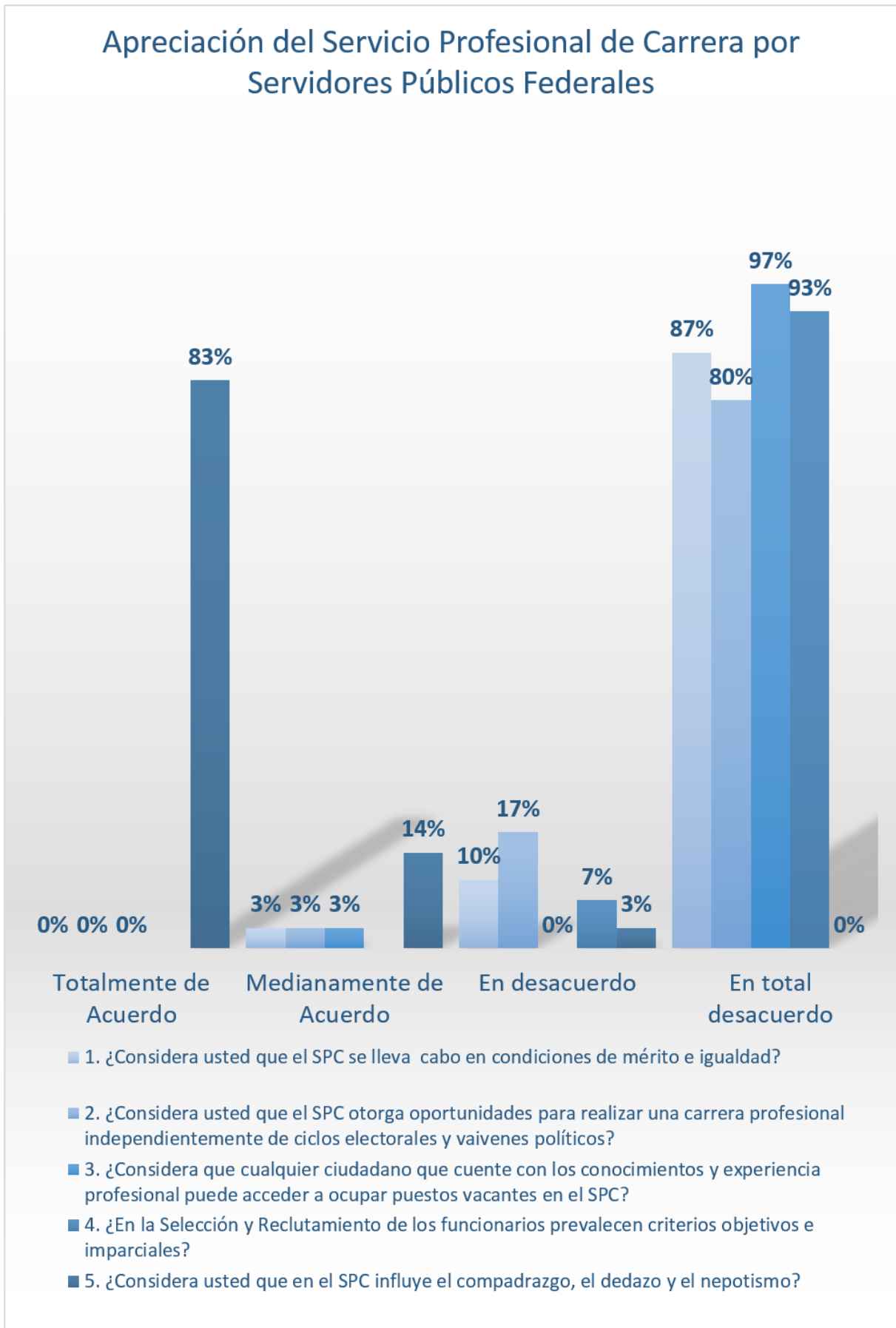


Ilustración 16. Apreciación del SPC por Servidores Públicos Federales.



Del análisis de los resultados arrojados por el cuestionario aplicado, se desprende que la opinión de servidores públicos, no es diversa a la de la ciudadanía. Un importante porcentaje de la población a la que se aplicó la encuesta señaló estar en total desacuerdo respecto de que el SPC se lleva a cabo en condiciones de mérito e igualdad, así como del hecho de que el sistema les otorgue la oportunidad de realizar una carrera profesional con independencia de los ciclos electorales.

Los servidores públicos también se encontraron en desacuerdo respecto de que en los procedimientos de reclutamiento y selección prevalezcan criterios objetivos e imparciales; y se encontró en total desacuerdo al señalar que un ciudadano con conocimientos y experiencia pueda acceder al Sistema.

Cabría resaltar que la mayoría de la población cuestionada refirió encontrarse totalmente de acuerdo con el supuesto de que en el SPC influye el compadrazgo, el dedazo y el nepotismo, lo que indica que la apreciación de los servidores públicos respecto del Sistema del Servicio Profesional de Carrera no es favorable.

### 3.2.3. Testimonios

Además de las situaciones, apreciaciones y cifras presentadas hasta ahora, a efecto de legitimar la investigación que se presenta, se muestra en esta sección el testimonio fidedigno de servidores públicos que prestaron sus servicios a la Secretaría de Desarrollo Social dando fe de la gestión del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la SEDESOL.

El primer testimonio corresponde a una servidora pública que prestó sus servicios a la dependencia de 2009 a 2014 con un nivel de Enlace y afirmó haber participado en múltiples procesos de ingreso, para acceder a un cargo de mayor responsabilidad, con remuneración superior.

“La Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal como muchas de las leyes que integran el acervo jurídico nacional están llenos de buenas intenciones, pero los principios que contienen no se llevan a la práctica, en mi experiencia acceder a una plaza de estructura a través del servicio profesional de carrera es sumamente difícil, toda vez que en la mayoría de los casos la publicación de la “convocatoria abierta” es una mera simulación porque de antemano ya existe un candidato elegido, situación que es muy frustrante para el resto de los concursantes, considerando que se invierte tiempo en la preparación de los exámenes, a mi me pasó que al aplicar la plaza en una secretaría estudie la bibliografía lo mejor posible pero al llegar al examen me di cuenta que por mucho que me concentrara sería imposible pasar ese examen, y es que aun cuando soy abogada no acostumbro aprenderme los artículos con puntos y comas, y el examen era justamente eso la transcripción de artículos de la ley, de la constitución y diversa normatividad local, cuya única diferencia entre las tres opciones A), B) y C) era solo una palabra o un signo de puntuación, obviamente ninguno de los externos alcanzó el puntaje requerido 80%, y ahí en ese mismo acto te decían gracias por participar, era muy evidente quien era el candidato previamente seleccionado. [...]” (SIC)

Un segundo testimonio, corresponde a un servidor público, quien desde 2008 presta sus servicios a la dependencia como Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad, el afirma que el SPC “se implementó para afianzar a los familiares y/o amigos de los directivos o altos mandos que se encuentran en funciones”.

“Considero que es un sistema demasiado corrupto, ya que el hecho de otorgar un nombramiento de 10 meses (artículo 34 de la Ley del SPC) a una persona, es para que conozca del área y posteriormente al realizar las pruebas que se aplican durante la fase de concurso, no se dificulte el responder los planteamientos.

Yo ingresé a través de este sistema, pero con la fortuna que en ese tiempo los directivos que se fueron se llevaron a gran parte del personal[...]

Posterior a mi ingreso entró a laborar una recomendada del Director General, le dieron plaza de Subdirector por artículo 34, que es el modo de apoyar a este tipo de gente, y después de haber cumplido 6 meses le dijeron que ella elaborara su propio examen, esto lo sé porque me pidió que le ayudara con algunas preguntas sobre los procesos del área.

Las personas que laboramos en el Gobierno e ingresamos a través de este sistema nos damos cuenta que no importa que uno tenga títulos y conocimientos, ya que se queda el menos apto para los puesto, solo por ser amigo de tal o cual gente, el tener un título no garantiza el ingreso y permanencia[...]

Finalmente, se presenta el testimonio de un trabajador que laboró en la dependencia de 2007 a 2015 en dos puestos diferentes; uno con Nivel Operativo de Confianza y otro como Jefe de Departamento sujeto al Servicio Profesional de Carrera.

La titularidad como Jefe de Departamento, fue obtenida por el servidor público a través del concurso No. 44894 en 2012, sin embargo por “cuestiones políticas”, el trabajador renunció a su plaza “voluntariamente” para ocupar nuevamente el cargo operativo.

Una vez concluido el periodo de gestión por artículo 34 de la plaza a la que voluntariamente renunció, el ex servidor público de carrera, nuevamente concursó por la titularidad del puesto mediante concurso público No. 61739, iniciado el 29 de agosto de 2014, y que a la fecha<sup>147</sup> no ha sido concluido, habiendo transcurrido ya 294 días a partir de su publicación, a pesar de señalar el artículo 18 del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, que los Comités Técnicos de Selección tendrán que 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 los que intervenga.

“En efecto, a lo largo de mi participación en diferentes concursos me he percatado de muchísimas acciones que hacen pensar que los concursos son manipulados siempre con el afán de favorecer a gente recomendada por los superiores jerárquicos de la plaza, para favorecer a la persona que la ocupa de manera temporal o a alguien que se inscribe al concurso por ser amigo del jefe inmediato de la vacante, incluso, en la mayoría de las ocasiones de las simpatías del o la Directora General de la UR de adscripción.

Es importante destacar que en la anterior administración del Gobierno Federal se respetaba más al servidor público incorporado al sistema del servicio profesional de carrera, pero en la actual administración dicho sistema se ha manipulado de manera escandalosa, al grado tal que para dar de baja a servidores públicos de carrera se han empleado una serie de artimañas como por ejemplo la amenaza, el hostigamiento laboral, el inicio de procedimientos de separación por presuntos incumplimiento

147 Agosto 19 de 2015; véase anexo No. 5.

reiterados e injustificados de obligaciones, la celebración de convenios de terminación de la relación laboral mediante el pago de tres meses de salario, tan solo con el afán de nombrar en los puestos respectivos a los amigos y familiares de los funcionarios titulares de las UR, sin que aquellos reúnan el mínimo de requisitos para ocupar las plazas, situación que tiene un gran costo para el erario federal, no solo en lo económico sino en la deficiencia de la prestación de los servicios, porque los mismos se dejan en manos de personas inexpertas a las que solo les interesa servir al funcionario que los designó y como consecuencia se pasan por el arco del triunfo los principios rectores del servicio público, consagrados en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento.

En otras ocasiones, para que no haya riesgo de que el candidato recomendado corra el riesgo de quedar fuera del concurso, incluso han llegado al extremo de darle los exámenes técnicos y a ayudarlos a pasar el cotejo documental sin problema; y si sigue avanzando alguien que no conviene a los intereses de los superiores jerárquicos de la vacante, en la etapa de entrevista usan el famoso veto al candidato o incluso declaran desierto el concurso a pesar de que el participante respectivo, que desde luego no conviene, acredite tener los méritos suficientes para ocupar el puesto, pero lo grave aquí resulta que los integrantes del comité de selección representantes de la Función Pública y de Recursos Humanos avalen esas artimañas.

En mi caso particular, actualmente estoy participando en el concurso para ocupar la plaza denominada Jefe

de Departamento de Seguimiento y Control y por instrucciones del Director General Adjunto de Administración y Desarrollo de Personal de la Sedesol se me ha tratado de impedir a toda costa que resulte ganador de dicho concurso, ya que en un primer momento pusieron a competir conmigo a un candidato que era de las simpatías incluso amigo personal del funcionario superior de la vacante, pero como he ido avanzado superando etapas y actualmente soy el único candidato que ha llegado a la etapa de entrevista; pero aun así se le ha dicho a la gente del servicio profesional de carrera que me dificulte los trámites, tan solo porque me atreví a desafiar a dicho Director General Adjunto al presentar una demanda laboral contra sus actos ilegales, a pesar de que fui despedido injustificadamente por este y ahora tengo el temor fundado de que me veten a la hora de la entrevista declarando desierto el concurso [...]"

La exhibición de los testimonios presentados, así como las apreciaciones por parte de la ciudadanía, permite sustentar que no son sólo las prácticas de amiguismo, nepotismo, padrinazgo, las problemáticas que requieren una atención urgente, sino que existe la preponderante necesidad de atender aquellas limitaciones y lagunas a nivel operativo y normativo que regulan al Sistema, las cuales impiden un óptimo desempeño y permiten se permee en su operación prácticas irregulares.

### 3.3. Operatividad del Sistema

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de Desarrollo Social, se encuadra para su operación, en lo que los manuales de Organización General y el Manual de procedimientos, respectivamente señalan.

En el primero "Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social"

se especifica la Estructura Orgánica Básica de la Dependencia, conformada por los puesto desde nivel de Jefe de Departamento hasta Secretario de Estado.

En el Segundo, el “Manual de Organización y de procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos” se describen las competencias por cada una de las áreas que integran a la Unidad Administrativa y se enlistan y detallan, cada uno de los procedimientos llevados a cabo por cada Dirección de Área.

En esta sección se analizarán ambos instrumentos particulares de la Secretaría de Desarrollo Social, con la finalidad de conocer cuáles son las limitantes procedimentales y estructurales que existen para la operación eficaz del Servicio Profesional de Carrera.

### 3.3.1. Manual de Organización General

Publicado el martes 23 de septiembre de 2014 en el Diario Oficial de la Federación, el Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social, establece como su mapa de proceso, el siguiente<sup>148</sup>:

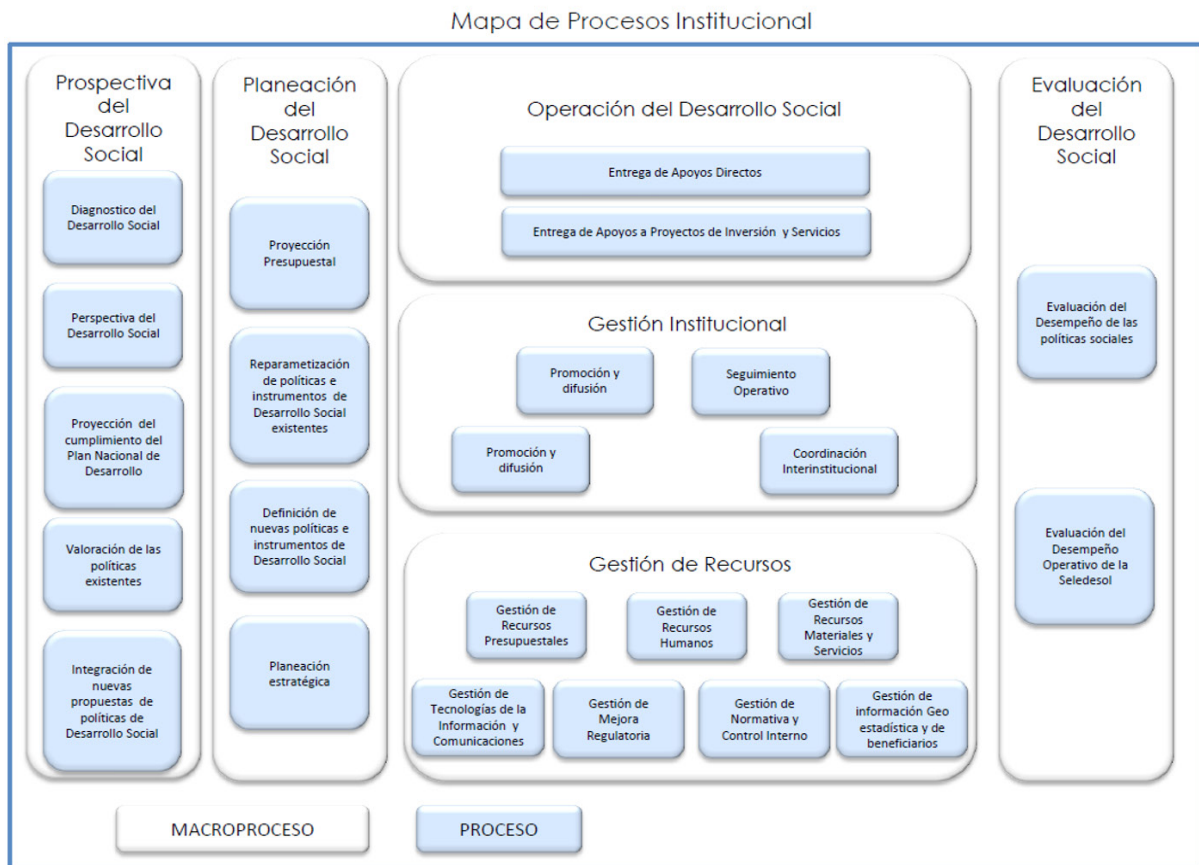


Ilustración 17. Mapa del Proceso Institucional de la Secretaría de Desarrollo Social.

148 Elaboración propia basada en el Mapa de Proceso, especificado en el Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social.

De su análisis se desprende que la gestión de recursos gubernamentales en la Secretaría de Desarrollo Social, es un macroproceso que involucra 7 procesos: la Gestión de Recursos Presupuestales; la Gestión de Recursos Humanos; la Gestión de Recursos Materiales y Servicios, la Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, La Gestión de Mejora Regulatoria, la Gestión de Normatividad y Control Interno y la Gestión de Información Geoestadística y de Beneficiarios.

Es posible apreciar también, que el macroproceso de Gestión de Recursos, se lleva a cabo entre los macroprocesos correspondientes a la Planeación y la evaluación del desarrollo Social, al mismo tiempo que se opera el Desarrollo Social y se realiza la Gestión Institucional.

El Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social, establece como uno de sus objetivos generales, el “Desarrollar y ejecutar políticas organizacionales que permitan contar con recursos materiales suficientes, tener recursos humanos debidamente capacitados y vincular las necesidades de la política social y los sectores sociales más desprotegidos con el proceso de programación y presupuestación, para el desarrollo eficiente y efectivo de las acciones del Sector”<sup>149</sup>

En tal virtud, a través de la Oficialía Mayor se establecen “políticas, normas, lineamientos y sistemas para la programación, organización y administración de los recursos humanos, Financieros, Materiales e Informáticos y Organización, así como los servicios generales que requieran las Unidades Administrativas de conformidad con el Plan Estratégico de la Secretaría”<sup>150</sup>

149 Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social, Diario Oficial de la Federación, Martes 23 de septiembre de 2014, p. 35; disponible en: [http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1\\_Menu\\_Principal/3\\_Manuales/1\\_MOG/MOG\\_SEDESOL.pdf](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/3_Manuales/1_MOG/MOG_SEDESOL.pdf).

150 Ibíd. p. 52.

De este modo, dependiente jerárquicamente de la Oficialía Mayor, la Dirección General de Recursos Humanos tiene la misión de “Dirigir y planear el desarrollo de los programas de recursos humanos, asegurando su adecuada implantación y seguimiento, para atraer, retener y desarrollar personal altamente calificado, que contribuya al logro de la misión institucional, con el fin de ofrecer alternativas reales de crecimiento [...]”<sup>151</sup>

Entre las Funciones de la Dirección General de Recursos Humanos se encuentra la de “Administrar el trámite y controlar la selección, nombramiento, contratación, promoción, reubicación, transferencia y demás movimientos del personal de la Secretaría, conforme a las Políticas, Normas, Criterios y Procedimientos establecidos, atendiendo las necesidades de las Unidades Administrativas de la Secretaría.”<sup>152</sup>

Sin más especificación que la descripción de las funciones, el Manual de Organización General, establece que es la Dirección General de Recursos Humanos, dependiente de la Oficialía Mayor la facultada para operar la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, su Reglamento y demás normatividad derivada en la materia, con la finalidad de atraer y retener al personal, desarrollándolo y calificándolo, para favorecer el logro de la misión institucional.

### 3.3.2. Manual de Organización y Procedimientos

El Manual de Organización y de Procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos (MOP), publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 2012, establece de manera específica el Sistema de Valores de la Secretaría de Desarrollo Social, los ámbitos de competencia, el marco estratégico, la organización y

151 Ibíd. p. 59.

152 Ibíd. p. 59.



.procedimientos llevados a cabo, en la Unidad Administrativa.

Como sistema de valores, la dependencia reconoce la siguiente escala:

- Bien común,
- Integridad,
- Honradez,
- Imparcialidad,
- Justicia,
- Transparencia,
- Rendición de cuentas,
- Entorno cultural y ecológico,
- Generosidad,
- Igualdad,
- Respeto y
- Liderazgo

Por competencia, la Dirección General de Recursos Humanos, tiene entre sus atribuciones las siguientes:

XIII. Opera los subsistemas de Planeación, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación, así como Control y evaluación, del Servicio Profesional de Carrera<sup>153</sup>

De acuerdo con el MOP, la estructura orgánica de la Dirección General de Recursos Humanos es la siguiente:

Dirección General de Recursos Humanos  
Dirección de Relaciones Laborales  
Subdirección Jurídica Laboral  
Departamento de Seguimiento y Control  
Subdirección de Procesos y Asesoría Legal  
Subdirección de Servicios Laborales  
Dirección de Planeación y Procedimientos  
Departamento de Centros educativos  
Departamento de Comunicación Interna  
Subdirección de Prestaciones Sociales y Eventos Especiales  
Departamento de Actividades Deportivas y Recreativas

Dirección de Ingreso, Capacitación y Desarrollo  
Subdirección de Planeación y Desarrollo  
Departamento de Evaluación de Desempeño  
Subdirección de Capacitación  
Departamento de Capacitación y Certificación  
Dirección de Recursos Humanos  
Subdirección de Prestaciones económicas  
Departamento de Control de Prestaciones  
Subdirección Administrativa Laboral  
Subdirección de Presupuesto y Contabilidad  
Departamento de Recursos Financieros  
Subdirección de Pagos  
Departamento de Impuestos  
Departamento de Operación y Control de Pagos  
Departamento de Movimientos de Personal  
Departamento de Proceso de Nómina  
Subdirección de Administración de Personal  
Departamento de Contratación y Registro  
Subdirección de Apoyo a Recursos Humanos  
Dirección de Protección Civil y Seguridad  
Subdirección de Protección Civil  
Departamento de Protección Civil  
Subdirección de Seguridad  
Departamento de Análisis de Riesgos  
Dirección General Adjunta de Administración y Desarrollo de Personal  
Dirección de Presupuesto y Remuneraciones

En dónde la Dirección de Ingreso, Capacitación y Desarrollo, es la encargada de “Planear, Organizar, Dirigir y controlar la implementación de los diferentes programas y Sistemas y acciones que se requiera a fin de establecer el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, con apego a la normatividad vigente y con objeto de profesionalizar el capital humano”<sup>154</sup>

Para ello, el MOP, establece 12 procedimientos en los que se concentra la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, los cuales, serán revisados a continuación:

153 Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos, Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 2012, p. 19; disponible en [http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1\\_Menu\\_Principal/3\\_Manuales/4\\_MOPs/MOP\\_DGRH.pdf](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/3_Manuales/4_MOPs/MOP_DGRH.pdf).

154 *Ibíd.* p. 54.

CódigoC	Procedimiento	Objetivo
412-PR-DICD-01	Evaluación Del Desempeño del Servicio Profesional de Carrera	Administrar la implementación del proceso general para la Evaluación del Desempeño de las y los Servidores Públicos de Carrera de acuerdo a la normatividad establecida, así como apoyar en la implantación, control y mantenimiento de los Subsistemas de Planeación, Evaluación del Desempeño y Desarrollo Profesional para fomentar el desarrollo del capital humano, con el fin de alcanzar la profesionalización del servicio público.
412-PR-DICD-02	Reclutamiento y Selección	Regular los procesos de reclutamiento y selección de aspirantes de plazas vacantes en la SEDESOL a través del Servicio Profesional de Carrera.
412-PR-DICD-03	Autorización y Gestión de Cursos de Capacitación Especializada	Establecer el proceso a través del cual se gestionan las acciones formativas solicitadas por las y/o los Servidores Públicos mediante el formato "Cédula de Autorización de Cursos de Capacitación Especializada."
412-PR-DICD-04	Otorgamiento de Estímulos y Recompensas Civiles	Reconocer e incentivar a través de Estímulos y Recompensas las y los servidores públicos de nivel operativo que a lo largo del año se han desempeñado de manera eficiente para cumplir con las metas fijadas por la Secretaría de Desarrollo Social, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Estímulos y Recompensas.
412-PR-DICD-05	Detección de Necesidades de Capacitación	Establecer el proceso a través del cual se identifican los conocimientos, habilidades, aptitudes, y en su caso actitudes necesarias para que las y los Servidores Públicos se desempeñen satisfactoriamente en sus funciones.
412-PR-DICD-06	Contratación de Proveedores	Establecer el proceso mediante el cual se realiza la contratación de las Instituciones Educativas, de Investigación Científica o Tecnológica, Públicas o Privadas u otras Personas Físicas o Morales que impartan cursos de capacitación o actualización a las y/o los Servidores Públicos que laboran en la Secretaría de Desarrollo Social, con base en los requisitos de calidad descritos en el RLSPC y en la Norma para la capacitación de las y/o los Servidores Públicos y su anexo; observando lo dispuesto en la LAASSP y demás disposiciones emitidas en la materia
412-PR-DICD-07	Registro Único de Servidores Públicos	Contar con información oportuna y confiable de las y los Servidores Públicos y puestos de la Administración Pública Federal para facilitar la toma de decisiones en materia de recursos humanos y compartirla con otras áreas gubernamentales.
412-PR-DICD-08	Ejecución Administrativa de La Capacitación Institucional	Establecer y coordinar la ejecución de las acciones formativas para las y los Servidores Públicos de la SEDESOL
412-PR-DICD-09	Obtención de Nombramientos como Servidores Público de Carrera Titular	Establecer el proceso a través del cual las y los Servidores Públicos considerados de Libre Designación sujetos al Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la APF, obtengan el Nombramiento como Servidora o Servidor Público de Carrera Titular, a través de la certificación de capacidades profesionales correspondientes.
412-PR-DICD-10	Movimiento o Trayectoria Lateral	Promover el desarrollo profesional de las y los Servidores Públicos de Carrera Títulos a través de movimientos laterales, con el propósito de enriquecer su experiencia laboral ocupando plazas de igual o mayor jerarquía dentro o fuera de la institución.
412-PR-DICD-11	Ocupación por Artículo 34	Tramitar el ingreso a la dependencia por Artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
412-PR-DICD-12	Constancia de Registro de Certificación de Capacidades para Permanencia	Establecer el proceso a través del cual las y los Servidores Públicos de Carrera Titulares sujetos al Servicio Profesional de Carrera en la APF, obtengan la Constancia de Registro de Certificación de Capacidades para la permanencia en el puesto, a través de la certificación de las capacidades profesionales correspondientes que les permitan demostrar que han desarrollado y mantienen actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de sus puestos

Tabla 12. Procedimientos de la Dirección de Ingreso, Capacitación y Desarrollo.

En confrontación con lo anterior, a continuación se señalan por Subsistema una propuesta de cada uno de los procedimientos que deberían considerarse, en atención a lo que especifica la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento.

Subsistema	Procedimiento	Fundamento
<b>Planeación de Recursos Humanos</b>	Para elaboración de estudios prospectivos, análisis del desempeño y de resultados de los servidores públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 14</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 21</li> </ul>
<b>Ingreso</b>	Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 22</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 31</li> </ul>
	Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 29</li> </ul>
	Ingreso por Art. 34	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 34</li> </ul>
<b>Desarrollo Profesional</b>	Definición de Planes de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 38</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 43 y 44</li> </ul>
	movilidad en el sistema, bajo las modalidades vertical y lateral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 35 y 39</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 48</li> </ul>
	Reubicación de servidores públicos por razones de reestructuración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 40</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 49</li> </ul>
	Celebración de convenios para el intercambio de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 43</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 50</li> </ul>
	Certificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 44 y 52</li> </ul>
<b>Capacitación y Certificación de Capacidades</b>	Detección de necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 45</li> </ul>
	capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 44,</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 57</li> </ul>
	Apoyo Institucional para la continuación de educación formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 50</li> </ul>
<b>Evaluación del Desempeño</b>	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 44,55</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 62 y 63</li> </ul>
	Otorgamiento de estímulos y recompensas a servidores públicos de carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 56 y 57</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 69</li> </ul>
<b>Separación</b>	Separación de Servidores públicos de carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 60</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 73 y 74</li> </ul>
	Autorización de licencias a servidores públicos de carrera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 61</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 74</li> </ul>
<b>Control y Evaluación</b>	Desarrollo de información para la evaluación de resultados de la operación del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Art. 66</li> <li>• Reglamento de la LSPCAPF Art. 85</li> </ul>

Tabla 13. Procedimientos Estipulados en la LSPCAPF.

En este entendido es posible señalar que la Secretaría de Desarrollo Social, no contempla en su MOP, todos y cada uno de los procedimientos que la normatividad en materia de profesionalización indica.

Para mayor referencia, se esquematiza a continuación una tabla comparativa que ubica cuáles son los procedimientos no considerados por el Manual de organización y Procedimientos de la SEDESOL.

Subsistema	Procedimiento propuesto	SEDESOL	observaciones
<b>Planeación de Recursos Humanos</b>	Para elaboración de estudios prospectivos, análisis del desempeño y de resultados de los servidores públicos	---	No hay procedimiento que especifique esta tarea
<b>Ingreso</b>	Reclutamiento	412-PR-DICD-02	
	Selección	412-PR-DICD-02	
	Ingreso por Art. 34	412-PR-DICD-11	
<b>Desarrollo Profesional</b>	Definición de Planes de Carrera	---	No hay procedimiento que especifique esta tarea
	movilidad en el sistema, bajo las modalidades vertical y lateral	412-PR-DICD-10	
	Reubicación de servidores públicos por razones de reestructuración	---	No hay procedimiento que especifique esta tarea
	Celebración de convenios para el intercambio de recursos humanos	---	No hay procedimiento que especifique esta tarea
<b>Capacitación y Certificación de Capacidades</b>	Certificación	412-PR-DICD-12	
	Detección de necesidades de capacitación	412-PR-DICD-05	
	capacitación	412-PR-DICD-08	
	Apoyo Institucional para la continuación de educación formal	---	No hay procedimiento que especifique esta tarea
<b>Evaluación del Desempeño</b>	Evaluación del desempeño	412-PR-DICD-01	
	Otorgamiento de estímulos y recompensas a servidores públicos de carrera	---	No hay procedimiento que especifique esta tarea
<b>Separación</b>	Separación de Servidores públicos de carrera	---	No hay procedimiento que especifique esta tarea
	Autorización de licencias a servidores públicos de carrera	---	No hay procedimiento que especifique esta tarea
<b>Control y Evaluación</b>	Desarrollo de información para la evaluación de resultados de la operación del sistema.	---	No hay procedimiento que especifique esta tarea
		412-PR-DICD-03	PROCEDIMIENTO PARA LA AUTORIZACIÓN Y GESTIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA
		412-PR-DICD-04	OTORGAMIENTO DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS CIVILES. NO APLICA A SERVIDORES PÚBLICOS DE CARRERA
		412-PR-DICD-06	CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES PARA CAPACITACIÓN.
		412-PR-DICD-07	REGISTRO UNICO DE SERVIDORES PÚBLICOS PARA CONTAR CON INFORMACIÓN OPORTUNA Y CONFIABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES
		412-PR-DICD-09	NOMBRAMIENTOS PARA SERVIDORES PÚBLICOS DE LIBRE DESIGNACIÓN

Tabla 14. Comparación de procedimientos.

Del análisis expuesto, se concluye que el Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos, no contempla diversas áreas de atención que la Ley y el Reglamento del Servicio Profesional de carrera consideran; resaltando el hecho de que en materia de Planeación de recursos humanos no se lleva a cabo ningún procedimiento, así como para el desarrollo de información para la evaluación de resultados de la operación del Sistema.

Además no se contempla procedimientos para la reubicación de servidores públicos por razones de reestructuración o por celebraciones de convenios para el intercambio de recursos humanos entre dependencias y/o niveles de gobierno, así mismo se deja de lado el apoyo institucional para la continuación de educación formal y el otorgamiento de estímulos y recompensas para los servidores públicos.

Finalmente en materia de separación, a pesar de lo señalado en el MOP, dos de los procedimientos se concentran en la Dirección de Relaciones laborales con la siguiente nomenclatura: 412-PR-DRL-12, Separación de Servidores Públicos del Servicio Profesional de Carrera por Incumplimiento Reiterado e Injustificado de Obligaciones y; 412-PR-DRL-12, Separación de los Servidores Públicos del Servicio Profesional de Carrera por causa Distinta al Incumplimiento Reiterado; sin embargo, no existe procedimiento que señale lo conducente a la autorización de licencias para los servidores públicos de carrera.

### 3.4. Normatividad

La legislación en torno al Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, es extensa, siendo la principal referencia la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF), el Reglamento de la LSPCAPF y el ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de

Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

Derivadas de la normatividad señalada, se desprende una numerosa cantidad de acuerdos y lineamientos que norman en lo particular determinados puntos establecidos en la Ley; por ejemplo, los Lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades, o bien el Acuerdo que tiene por objeto establecer criterios y definir el procedimiento para la ocupación de los puestos de los rangos de enlace a director general que resulten de la transferencia de los recursos destinados a los contratos por honorarios, en términos de los disposiciones presupuestarias aplicables.

La reglamentación en materia de profesionalización, aunque vasta, no es lo suficientemente concreta para impedir que determinados factores permeen en el Sistema e impidan su óptimo funcionamiento, tales lagunas, serán estudiadas a continuación a efecto de encontrarnos en la posibilidad de poder plantear posibles reformas a la norma, cuyo valor impacte en el desempeño favorable del Sistema.

Aunque cabría resaltar que no se trata de un trabajo legalista únicamente, sino de un cambio de actitud hacia la tarea gubernamental, a efecto de “transitar desde la subcultura administrativa de la lealtad individual que ha permeado el desarrollo administrativo de México durante la mayor parte del siglo XX, hacia una visión más amplia de la responsabilidad pública como condición para reformar el gobierno”<sup>155</sup>

“pensemos por un momento que se cuenta con una ley modelo y con las herramientas eficientes, así como los necesarios candados para que el sistema resulte inviolable. Si todo esto no viene respaldado por la cultura de la profesionalización suficiente que lleve a una

155 Merino, Mauricio, (1996) Op. Cit. P. 687.



convicción plena de las personas sobre el sistema, y que funja como el verdadero “bálsamo” para su correcta operación, difícilmente se podrá hablar de un funcionamiento adecuado como el que se esperaría.”<sup>156</sup>

De modo que la tarea de profesionalizar al Servicio Público no se limita al esfuerzo por reformar la normatividad que rige al Sistema, sin embargo, mientras la cultura organizacional no sea suficiente, la normatividad deberá ser más estricta.

### 3.4.1. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la APF

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”<sup>157</sup>, establece que el Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo, dirigido por la Secretaría de la Función Pública y operado por cada una de las dependencias de la Administración Pública Federal y señala también que el Sistema Comprende los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación.

Señala también en el artículo 19 de su Reglamento que “Cada dependencia tendrá a su cargo la operación de los subsistemas”<sup>158</sup>; sin embargo la Secretaría de Desarrollo Social no establece normativa, organizativa o procedimentalmente lo relativo a los subsistemas de Planeación de Recursos

Humanos, de Separación, ni de Control y Evaluación.

Lo anterior, resulta relevante, por que de ello se puede identificar, que la Ley “no incluye ninguna medida destinada a castigar su incumplimiento. Las sanciones se limitan a lo especificado en materia de faltas administrativas”<sup>159</sup> en donde no existe sanción por el incumplimiento, omisión o violación de la Ley por parte de las dependencias.

Otro punto normativo, de gran importancia es lo estipulado en el artículo 34 de la LSPAPF, pues el abuso del uso de esta herramienta ha representado la principal falta de credibilidad en el Sistema, en donde el nombramiento de servidores públicos por caso excepcional ha recaído incluso en puestos de nivel de Enlace, cuya falta de labor no recae en alguno de los supuestos que el artículo establece.

De manera que se considera, que la normatividad debería establecer para casos excepcionales únicamente, la ocupación extraordinaria de niveles de mandos medios (Subdirección, Dirección y Dirección General) tomando en cuenta para la ocupación del puesto en congruencia con las exigencias de la urgencia, a los servidores públicos inmediato inferiores, en obediencia al mérito, considerando para ello la capacitación, la certificación de capacidades, las evaluaciones del desempeño y la experiencia en el área.

De esta manera se garantizaría que la persona a ocupar el cargo por art. 34, es una persona con conocimiento en el área, el cual no deberá enfrentarse a periodos de aprendizaje como ocurre cuando se impone a un servidor público externo que no tiene conocimientos técnicos específicos para operar en el puesto vacante.

El artículo 38, por su parte, en el que se especifica que “Cada servidor público de Carrera en coordinación con el Comité correspondiente podrá definir su plan

156 **Martínez Puón, Rafael**, Cinco mitos sobre el servicio profesional de carrera en México Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 15, núm. 48, septiembre-diciembre, 2008, Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México, p. 217; disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10504808>.

157 LSPCAPF, Op. Cit., Art. 1.

158 Reglamento de la LSPCAPF, Op. Cit., Art. 19.

159 **Pardo, María del Carmen**, (2005) Op. Cit. p.628.

de carrera partiendo del perfil requerido para desempeñar los distintos cargos de su interés”<sup>160</sup>, se trata literalmente de letra muerta, pues en la Secretaría de Desarrollo social a diez años de su implementación ningún servidor público ha definido su plan de carrera.

La relevancia de ello, recae en el hecho de que el Servicio Profesional de Carrera sugiere que cada servidor público haga “carrera” en la administración pública, hecho inconsistente si no se define una ruta; de manera que la Ley debería establecer la definición de planes de carrera como una obligación y no sólo como una posibilidad.

Referente al artículo 77 en el que señala que “El recurso de revocación se tramitará de conformidad a lo siguiente:[...]”<sup>161</sup> se considera que la normatividad debería admitir las pruebas confesionales por parte de la autoridad, pues resulta obvio que en ningún documento oficial se pueda localizar prueba de que se ha designado indebidamente a un participante para resultar ganador; así mismo el artículo 78 que dicta que el recurso de revocación “versará exclusivamente en la aplicación correcta del procedimiento y no en los criterios de evaluación que se instrumenten”<sup>162</sup> debería considerarse la revisión de las pruebas de conocimientos, dada la naturaleza de la elaboración de las pruebas en la Secretaría de Desarrollo Social, cuyo procedimiento resulta poco confiable y transparente.

### 3.4.2. Reglamento de la LSPCAPF.

El primer artículo a analizarse es el 22, en el cual se establece que “Las dependencias a través del Comité Técnico de Profesionalización, son responsables de la descripción, de los perfiles y demás requerimientos de los puestos del Sistema que forman parte del Catalogo,

así como su registro y actualización”<sup>163</sup> esta atribución, permite que cada institución pueda amoldar los perfiles de puesto; dicha flexibilidad es fuente de desconfianza hacia el Sistema dado que se considera que los perfiles se adecuan para el ingreso de determinadas personas. En este contexto, se considera que debería aplicarse una escala de homologación para los perfiles de puesto, con carácter obligatorio, considerando para los mandos medios estudios obligatorios a nivel superior y para los niveles de enlace y jefaturas de departamento, niveles de medio superior, carreras técnicas y/o técnicos superior Universitarios.

Por otro lado, el artículo 30 en el que se estipula que “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”<sup>164</sup> se considera que este espacio debe guardarse para aquellas personas que egresan de escuelas de formación especializada en Administración Pública, de conformidad con lo señalado en inciso B), fracción del artículo 123 constitucional.<sup>165</sup>

El siguiente artículo es el número 37 del Reglamento, en el cual se especifica que “El superior jerárquico del puesto en concurso podrá, por una sola vez y bajo su estricta responsabilidad, vetar durante la

160 LSPCAPF, OP. Cit., Art. 38.

161 *Ibíd.* art. 77.

162 *Ibíd.* Art. 78.

163 Reglamento de la LSPCAPF, Op. Cit., Art. 22.

164 *Ibíd.* Op. Cit., Art. 30.

165 **Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

B. Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.

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”<sup>166</sup> del análisis de la operación del Sistema, se desprendió que el uso de este artículo en particular, forma parte de los vicios más prominentes en el proceso de ingreso.

Dado lo anterior se considera que la Ley no debería contemplarlo, toda vez que el Sistema supone una serie de pruebas objetivas en las que los candidatos que llegan a la etapa de determinación demuestran ser aptos para ocupar un cargo. De manera que el ejercicio del veto otorgado al Superior Jerárquico, no es otra cosa, que la oportunidad de señalar bajo un acto subjetivo que una persona no se encuentra capacitada para ejercer un puesto que no ha desempeñado.

El artículo 48, establece que “Las dependencias, antes de la publicación de la convocatoria, podrán ocupar las vacantes de los puestos sujetos al Sistema, mediante movimiento o trayectoria lateral, de conformidad con lo previsto en el artículo 39, fracción II de la Ley y este Reglamento”; sobre el particular, se considera que el carácter de este artículo no debería ser optativo, sino obligatorio, pues resultaría base para el desarrollo profesional de los servidores públicos al interior de la dependencia, siempre y cuando, los movimientos se basen en el mérito y la igualdad de condiciones.

El artículo 92 del Reglamento prevé que “Las dependencias podrán ocupar puestos del sistema, vacantes o de nueva creación, sin sujetarse a los procesos de reclutamiento y de selección, en los supuestos de excepción establecidos en el artículo 34 de la Ley”<sup>167</sup>; al respecto se considera que si bien se trata de casos excepcionales y el personal no debe sujetarse a los procedimientos en atención a la premura temporal, se considera que sí deben

apegarse al cumplimiento del perfil de puesto establecido, pues el nombramiento por art. 34, excluye al personal de comprobar que cubre con los estudios y la experiencia requerida para ocupar la vacante.

Lo analizado hasta ahora, representa aquellas problemáticas, limitantes y lagunas que giran en torno a la gestión del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, que van desde la cultura organizacional hasta el manejo de la norma, la cual constituye un factor determinante en la legitimidad de los actos que hasta ahora se han llevado a cabo en el ejercicio práctico del Sistema, de manera que resulta imperante atender cada uno de estos aspectos si lo que se busca es contar con una administración pública profesionalizada, pues mantener la operación de un sistema de administración de recursos humanos, como el que ahora se gestiona a nivel federal significa un costo alto para la sociedad en donde según Mauricio Merino “Todos pierden”:

“la sociedad que no participa de la evaluación que podría hacerse al desempeño administrativo y paga los costos de la improvisación o del aprendizaje por el que transitan casi todos los funcionarios cuando obtienen un puesto por razones distintas a su experiencia profesional; y los funcionarios mismos, sujetos a la voluntad de los jefes, siempre inseguros de su permanencia en los cargos que ocupan y sometidos a la rigurosa disciplina que les impone un sistema de esa naturaleza”<sup>168</sup>

---

166 Reglamento de la LSPCAPF, Op. Cit., Art. 40.

167 Reglamento de la LSPCAPF, Op. Cit., Art. 92.

168 Merino, Mauricio, (1996) Op. Cit. p. 693.

## Capítulo 4.

# Análisis del Proceso de Profesionalización en la Secretaría de Desarrollo Social

Cómo ha sido revisado hasta ahora, el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, ha sido una política determinante en la búsqueda por conseguir una administración pública profesionalizada a nivel federal.

A una década de su implementación el Servicio Profesional de Carrera se ha constituido como una herramienta para legitimar la acción gubernamental, dado que busca asegurar que la administración pública se integre por personal cuyo mérito, experiencia y conocimiento los califique aptos y óptimos para el manejo de los diversos quehaceres del Estado.

Sin embargo, el análisis minucioso de la operación práctica del Sistema ha permitido comprobar que no se trata de un mecanismo apegado a sus principios rectores, hecho que postula a la norma como letra muerta y sugiere la imperante necesidad de reformar su contenido para adecuarse a las necesidades concretas de la nación, obedeciendo a elementos más concretos que impidan su fácil evasión y que garanticen que el mérito sea el factor determinante para crear carrera en la Administración pública y por lo tanto en la

especialización del capital humano, de modo que dejen de ser el compadraje, padrinazgo, amiguismo y demás prácticas irregulares, los mecanismos de reclutamiento y selección al interior de las dependencias del Ejecutivo Federal y que la lealtad deje de ser el sistema de promoción y ascenso.

En este contexto, se destina este capítulo para presentar un análisis FODA, en el que se muestran a partir de los datos recogidos y expuestos a lo largo de esta investigación las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; a efecto de contar con los elementos suficientes que nos permitan sustentar la hipótesis sostenida en el presente trabajo y presentar propuestas concretas que permitan mejorar el Sistema.

### 4.1. Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta de planeación estratégica recurrentemente utilizada en el sector privado, sin embargo no es de su uso exclusivo, pues se trata de un

instrumento de análisis que puede aplicarse a cualquier tipo de organización.

La pertinencia de su uso en esta investigación radica en que se trata de un examen “hacia adentro y hacia afuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis.”<sup>169</sup>

De manera que se procede a presentar la diagramación de la matriz exponiendo aquellas áreas del sistema que: a) funcionan cabalmente; b) en las que debe enfatizar su uso y afinar su aplicación; c) las que deben atenderse a la brevedad para fortalecerlo; y d) aquellas que requieren una atención urgente.

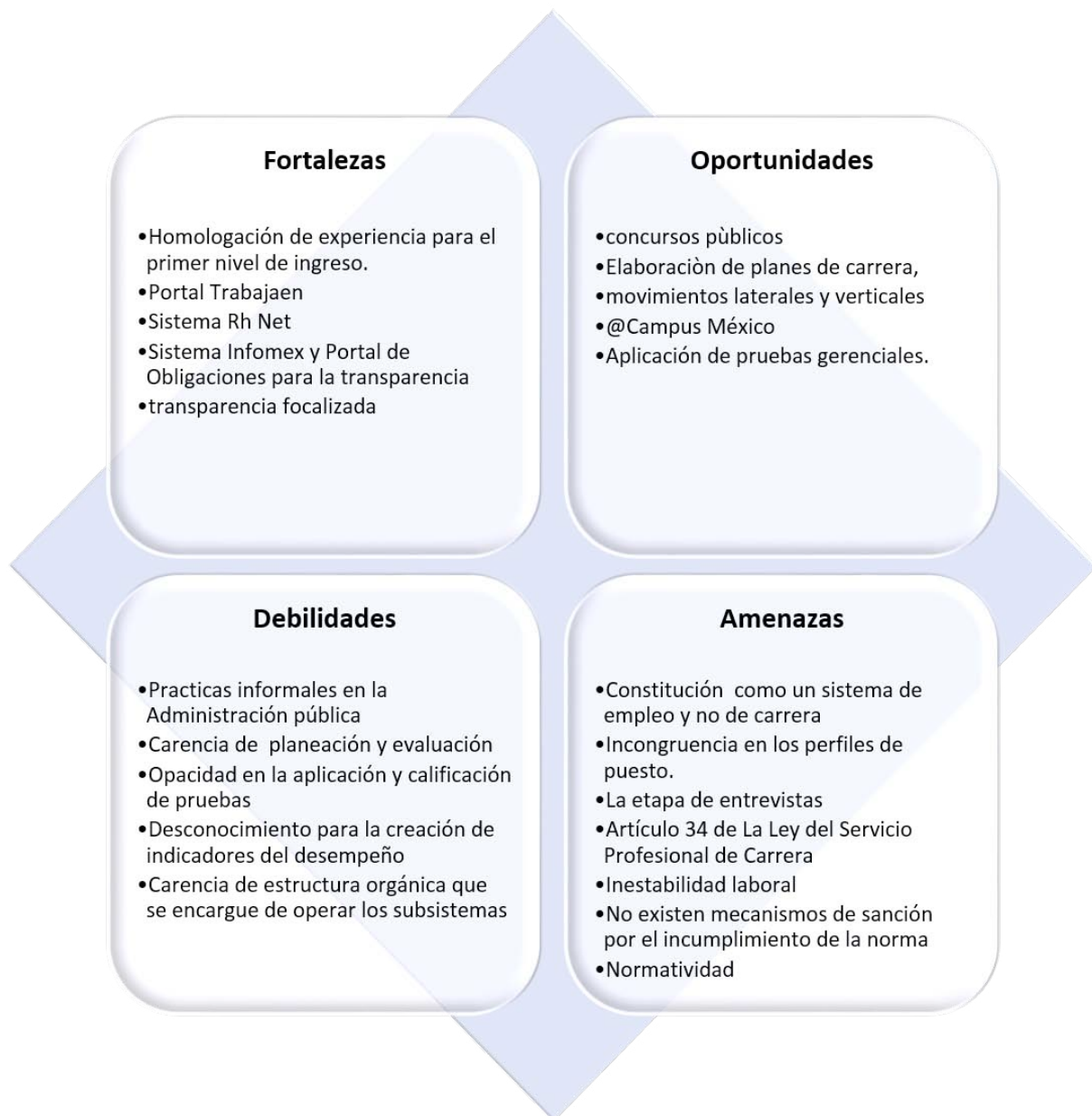


Ilustración 17. Mapa del Proceso Institucional de la Secretaría de Desarrollo Social.

169 Fundación Compromiso (Buenos Aires), De la necesidad al Servicio, Ediciones Granica S.A., 1999, p. 27.



Del análisis de la Matriz, es posible apreciar que el número de debilidades y amenazas, supera a las fortalezas y oportunidades con las que el sistema cuenta, de manera que para los operadores del Sistema al Interior de la SEDESOL existe un gran número de áreas a considerar si se desea consolidar el proceso de profesionalización del capital humano que presta sus servicios en la institución

#### 4.1.1. Fortalezas.

- [Homologación de experiencia para el primer nivel de ingreso.](#)

La Homologación del puntaje otorgado a cada uno de los aspirantes a ocupar un cargo de primer nivel de ingreso, se considera un gran acierto en la aspiración de generar un método equitativo de participación, pues al tratarse de la base de la jerarquía que constituye al Sistema del SPC, se garantiza que el universo de participantes no se limite y/o favorezca a personal con trayectoria laboral.

Ciertamente, la experiencia resulta un factor de relevancia que es importante considerar para puestos con mayor jerarquía que involucran un nivel de responsabilidad más elevado; no obstante, en los niveles de primer ingreso, el no haber tomado esta medida, impediría el ingreso de personal sin experiencia: acto inequitativo para aquellos que recién egresan de su formación profesional.

- [Portal TrabajaEn y Sistema Rh Net](#)

Tanto el Portal Trabajaen, como el Sistema Rh Net, sin duda se constituyen como herramientas digitales sin las que puede concebirse la operación del Sistema; esto es así, por que ambos instrumentos permiten una gestión eficaz de los procedimientos en que cada uno de ellos se llevan a cabo.

Los procedimientos de reclutamiento y selección, funcionan eficazmente a través del Portal de Trabajaen, únicamente habría

que llevar a cabo algunas modificaciones que obliguen a las instituciones a actualizar el Portal, de conformidad con la calendarización que las convocatorias proponen, lo anterior con la finalidad de que los procedimientos se lleven a cabo en los términos que establece la ley, particularmente, por cuanto al periodo de determinación se refiere, de manera que los concursos públicos sean concluidos en los 90 días que establece la norma.

El Sistema Rh Net por su parte, ha resultado ser una fuente eficaz para resguardar los datos correspondientes a los servidores públicos de carrera, pero sobre todo ha resultado relevante su gestión como un instrumento estadístico, por medio del cual es posible obtener información relevante que permita observar el estatus del Sistema del SPC, según pudo apreciarse en la evaluación realizada por la Auditoría Superior de la Federación y en esta investigación, siendo el sistema Rh Net, la fuente de consulta de los servidores públicos para dar atención a las solicitudes de acceso a la información.

- [Sistema Infomex, Portal de Obligaciones para la Transparencia y transparencia focalizada](#)

La transparencia y el acceso a la información pública gubernamental, son para la administración pública fuentes de confianza y legitimidad hacia la ciudadanía, pues la facultad de los individuos para conocer la actuación gubernamental representa un acercamiento íntimo a la gestión de los recursos públicos.

El Sistema Infomex, se instituye como una herramienta digital en la que todo interesado puede hacer uso de su derecho a la información, pero no sólo se ha limitado a esta función; también funge como portavoz de las inquietudes de los ciudadanos, particularmente para la exposición de situaciones que involucran, precisamente el mal manejo de los recursos, ya sean humanos,

económicos, tecnológicos, etc.

Por otro lado, tanto el Portal de Obligaciones de Transparencia como la Transparencia focalizada, han sido herramientas útiles para la consulta de temas de interés de los particulares, de entre los que no puede omitirse lo relativo al capital humano, que va desde las remuneraciones, hasta la gestión de los sistemas de personal.

Todas estas herramientas en el proceso de profesionalización, significan una verdadera fortaleza, de carácter más bien colateral, en la que es necesaria la participación ciudadana no limitada a la exposición y consulta, sino una participación que exija la rendición de cuentas, para aquellos que no llevan a cabo adecuadamente sus funciones.

#### 4.1.2. Oportunidades.

Se considera que el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, es por sí mismo, una debilidad, pues su operación sugiere un costoso gasto y a poco más de una década de su implementación no ha logrado consolidarse como un mecanismo de ingreso a la función pública mediante el mérito.

Sin embargo, se considera que sí se procurara un apego a la norma y a los valores que rigen el sistema, el SPC podría conformarse como un instrumento importante para generar un cambio significativo en la Administración Pública.

En este contexto, se procede a enumerar las áreas de oportunidad que se encuentran en el Sistema pero que dada su inoperatividad no han significado ninguna mejora en la gestión de los recursos humanos.

- **Concursos públicos**

Los concursos públicos abiertos a todo interesado que desee adherirse al sector público Federal, son la herramienta idónea

para garantizar el acceso del personal mas apto a la función pública. Su correcta ejecución a través de pruebas objetivas, generadas quizás por un ente ajeno a la institución, o bien por sistemas de inteligencia artificial alimentado por bancos de datos, soluciona factores de riesgo que permitan proporcionar las pruebas a un determinado concursante, por lo que tanto los conocimientos técnicos, como las habilidades psicométricas y/o gerenciales, pueden ser evaluadas de manera transparente y eficaz.

Por cuanto hace a la evaluación del mérito y la experiencia, habría únicamente que instrumentar a través de la transparencia focalizada, las estrategias necesarias para poner al acceso de todo interesado la documentación que de sustento a la valoración hecha; por ejemplo, a través del Portal de Obligaciones de Transparencia en dónde es posible apreciar entre otras cosas el sueldo y prestaciones, podría apreciarse, de manera digital el Curriculum vitae del personal ya adscrito, o bien el número de cédula profesional y/o título de los trabajadores.

Finalmente, con relación a la entrevista, habría que repensar su valor ponderante, pues de todas las etapas a las que se enfrenta un aspirante, esta tiene por lo general una alta ponderación y corresponde a la única prueba de carácter subjetivo, lo que no es congruente con el espíritu de la norma.

Además, como ya se ha señalado habría que eliminar el derecho de veto con el que los superiores jerárquicos cuentan e integrar mecanismos de participación ciudadana, que podrían ir desde observadores hasta dictaminadores, en el entendido de que los funcionarios sirven, precisamente a la ciudadanía y ello les dota de competencia para participar en los procedimientos descritos.

- **Elaboración de planes de carrera, movimientos laterales y verticales**

El Servicio Profesional de Carrera, como nominalmente ha sido llamado, dadas sus características se instituye como un servicio civil de empleo, no obstante cuenta normativa y orgánicamente con una herramienta fundamental para generar las condiciones adecuadas que permitan que los servidores públicos, hagan “carrera”.

La elaboración de planes de carrera, y en su momento los movimientos laterales y verticales, significan en un ejercicio ideal del sistema, un cimiento robusto para incentivar a los servidores públicos y fomentar la cultura del mérito, pues la promesa real de promoción, mediante los esfuerzos particulares de cada trabajador, representarían un verdadero cambio de actitud frente a un sistema de competencia laboral, como sucede en la iniciativa privada.

Pues, resulta que dado el conocimiento del personal público respecto de las prácticas informales que giran en torno a la administración de los recursos humanos, se ve desincentivada su productividad, ya que toman como cierto que sus esfuerzos no son un factor determinante para obtener una promoción laboral.

De este modo, se considera que el apego a esta posibilidad impactaría de manera positiva, no solamente en la gestión del capital humano, sino en la apreciación de los servidores públicos respecto del sistema y posteriormente de manera inercial en su actitud como servidores públicos, orientados a la productividad y la eficiencia.

- **@Campus México**

Como ya se ha visto, la capacitación ha sido detectada en el proceso de profesionalización como una deficiencia dado que por un lado no se ha concentrado en las necesidades verdaderas de capacitación y por otro el

impacto de la herramienta @campus ha sido muy pobre, en términos del número de personal capacitado a través de este sistema.

La educación a través de medios remotos es hoy en día una tendencia a la que cada vez más personas se acercan, y es así por que la educación presencial involucra una costosa inversión de recursos, que van de lo económico hasta lo temporal.

Los servidores públicos, obligados a prestar sus servicios en una jornada oficial de 8 horas más una destinada a la alimentación, se ven en muchos sentidos limitados para acceder a algún tipo de educación formal, no sólo por la inversión de los recursos, sino por que la oferta educativa, difícilmente es compatible con los horarios de oficina, de tal suerte que una herramienta como @Campus México, es una opción que sin duda se ajusta a las necesidades del personal que presta sus servicios al gobierno federal.

De manera que resulta de fundamental importancia que las dependencias robustezcan sus esfuerzos en aras de propiciar una cultura de capacitación y actualización alejada del simple cumplimiento burocrático; a modo que el personal se encuentre en posibilidad de recibir capacitación de calidad e incluso de adquirir conocimientos particulares que le permitan generar una carrera de servicio público, no solamente basada en la experiencia práctica, sino en la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas.

- **Aplicación de pruebas gerenciales.**

En la Secretaría de Desarrollo Social, las pruebas que se aplican para valorar las habilidades de los aspirantes corresponden a exámenes de tipo psicométrico, sin embargo en instituciones como la Secretaría de Hacienda y Crédito público, las pruebas de habilidades, corresponden a exámenes de carácter gerencial que varían de conformidad con el rango del puesto que se esta concursando.

Esta diferencia deja entre ver la visión que una dependencia y otra tienen respecto de la gestión de sus recursos humanos, pues en dónde se aplican pruebas de carácter gerencial se requiere que los aspirantes cuenten con conocimiento en las siguientes materias:

- Visión estratégica;
- Liderazgo;
- Orientación a Resultados;
- Trabajo en Equipo; y
- Negociación.

Todas ellas propias de una visión gerencial, cuya única finalidad es la de brindar resultados óptimos para una organización; de manera que se considera que la Secretaría de Desarrollo Social, debería adoptar la aplicación de estas pruebas a efecto de garantizar que el personal que ingresa a prestar sus servicios a la dependencia tenga conceptualizadas las estrategias que le permitan orientar su trabajo hacia la eficiencia; en atención a que el propio Sistema del SPC obedece al enfoque de la gerencia pública.

#### 4.1.3. Debilidades

- **Carencia de planeación y evaluación**

Como principal deficiencia localizada en la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de Desarrollo Social se detectó la carencia de evaluación, en donde:

- Por parte de la Secretaría de la Función pública la evaluación ha sido pobre, con indicadores no adecuados para la medición eficaz del impacto real que el sistema ha tenido;
- No ha procurado la realización de auditorías en materia de recursos humanos, en lo que va del periodo de 2004 a 2014.

- En la Secretaría de Desarrollo Social, se identificó, que no se encuentra en operación el subsistema de Control y Evaluación del sistema del SPC, y tampoco se cuenta con estructura orgánica ni procedimientos que den seguimiento a la misión de dicho subsistema.

Esta situación impide, la detección de deficiencias y áreas de oportunidad a mejorar en el ejercicio práctico del SPC al interior de la institución, de manera que opera sin guía alguna, pues al igual que el subsistema de Control y Evaluación, el subsistema de Planeación de Recursos Humanos es inoperante, de tal suerte que no existe una evaluación que regule y de control de la operatividad, y no existen tampoco mecanismos suficientes que permitan guiar el sistema a través de una planeación estratégica; lo que administrativamente significa que el sistema no es funcional.

- **Opacidad en la aplicación y calificación de pruebas**

El mecanismo de concursos públicos para ingresar al servicio público, se considera un área de oportunidad que podría constituirse como una fortaleza en la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, sin embargo la opacidad en la aplicación y generación de calificaciones en la etapa dos del proceso de ingreso, correspondiente a la aplicación de exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades, ha generado una apreciación negativa del sistema, bajo el argumento de que las pruebas, particularmente de conocimientos técnicos, son elaborados a modo de favorecer a determinadas personas.

En este entendido, se considera que a fin de legitimar este procedimiento, las autoridades competentes deben instrumentar los mecanismos suficientes que permitan gestionar de manera transparente, justa y equitativa la aplicación de pruebas, ya sea a través de medios informáticos y/o a través de entes autónomos, en los que no intervengan conflictos de intereses.

- **Capacitación y certificación**

La capacitación y certificación de habilidades en la Secretaría de Desarrollo Social, no son una tarea menor a la que se debe prestar atención, ambas situaciones deben buscar en la medida de lo posible, adecuarse a las necesidades de actualización de los servidores públicos.

En un primer momento, planeando la capacitación de manera tal que su impartición no se concentre en el último trimestre del año y sobre todo impartiendo capacitación ah doc con las necesidades verdaderas del sector y particularmente adecuadas a cada Unidad Administrativa y no así por preferencias de los trabajadores, aunque también debe ser considerada su opinión.

Así mismo, debe permitirse a cada servidor público certificar sus capacidades de acuerdo con su interés y no limitado al momento último para presentarlas (cuarto y quinto año de servicio), dado que esta certificación impacta directamente con el desempeño de los servidores públicos así como en su evaluación meritoria.

- **Desconocimiento para la creación de indicadores del desempeño**

La evaluación del desempeño anual, es un requisito indispensable para mantenerse adherido al sistema del SPC, no obstante se trata, como ya se ha visto, de un trámite burocrático y no de una evaluación propiamente dicha, dadas las inconsistencias en la elaboración de metas a conseguir.

Toda vez que no existe una regulación estricta que valide la formulación de las metas a alcanzar por los servidores públicos de carrera, se considera que debe capacitarse al personal encargado de gestionar el área (departamento de evaluación del desempeño), o bien admitir

mecanismos que permitan la intervención de agentes externos especializados que se encarguen de esta tarea, pues lejos de tratarse de un prueba orientada a la consecución de objetivos específicos, la evaluación del desempeño anual se postula como un trámite innecesario e inútil dadas sus características actuales.

- **Carencia de estructura orgánica que se encargue de operar los subsistemas**

A efecto de consolidar el Sistema del SPC al interior de la Secretaría de Desarrollo Social, se considera impostergable la tarea de implementar la estructura orgánica suficiente que se encargue de operar los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, de Separación y de Evaluación y Control; así como generar los procedimientos adecuados que den cabal cumplimiento a los procesos que deben operar estos subsistemas.

Lo anterior, toda vez que por un lado son parte fundamental en el espíritu del Sistema la planeación y la evaluación y el control; y por otro que la separación de servidores públicos dado lo comprobado en esta investigación es una situación alarmante que requiere una inmediata atención.

- **Practicas informales en la Administración pública**

La existencia de prácticas irregulares dentro de la administración pública, particularmente en los procesos de reclutamiento y selección componen una de las tareas más importantes a combatir, pues el uso exacerbado de estas practicas han generado no sólo al interior de las instituciones una desconfianza generalizada respecto de las acciones de gobierno, sino que su impacto es captado por la sociedad y resta con ello gobernabilidad.

Es por ello que es improrrogable la atención que debe prestarse a esta área, pues mientras no exista a través de las autoridades más



representativas un cambio de actitud frente a la administración de los recursos públicos, dichas prácticas serán replicadas hasta los niveles operativos de las instituciones y por lo tanto no será posible un cambio sustancial en la operación de los mismos.

La profesionalización del servicio público es sólo una herramienta para generar este cambio, sin embargo no es suficiente, por lo que se requieren amplios esfuerzos que a modo de cascada impacten en cada individuo que presta sus servicios a la población.

#### 4.1.4. Amenazas

- **Constitución como un sistema de empleo y no de carrera**

El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal por sus características, se encuadra como sistema de profesionalización mixto, más parecido a un sistema civil de empleo que a uno de carrera.

A una década de haber sido puesto en marcha el SPC en la Administración Pública Federal, se ha podido comprobar que su aplicación no ha sido exitosa, pues la existencia de prácticas informales en el reclutamiento, selección, promoción y separación del personal siguen presentes en la administración del capital humano.

En este entendido se piensa que el sistema debe obedecer a su espíritu y encuadrarse de manera más rígida a lo que un sistema de carrera implica, dando la oportunidad real de generar una carrera civil a los servidores públicos, partiendo del ingreso a una base organizativa a través de concursos públicos, con perfiles de educación rígidos por especialidad según el cuerpo o grupo de ingreso, en donde los ascensos laborales, dependen del mérito y antigüedad o bien a través de oposiciones internas, dando un especial énfasis al hecho de predefinir la trayectoria potencial de los

trabajadores.

Así mismo, debe considerarse el ingreso por convenio con las instituciones encargadas de formar administradores públicos, ya sea en la base de las organizaciones o bien generar mecanismos suficientes y factibles que promuevan la alta especialización de los mismos y su ingreso se reserve a una determinada área al finalizar su preparación profesional, como ocurre en “el servicio público superior” en Francia, en donde se reserva éste para egresados de la Escuela Nacional de Administración (ENA).

- **Incongruencia en los perfiles de puesto.**

La facultad otorgada a cada una de las dependencias para operar el sistema, ha generado diversos niveles de éxito en la aplicación del servicio profesional de carrera, en donde la rigidez de la adopción de la norma y los valores que rigen al sistema han tenido un papel fundamental.

Una de las facultades atribuidas a las dependencias, que mayor impacto han tenido en la ejecución exitosa o no del sistema, es la de la descripción de perfiles de puesto, otorgada mediante el artículo 22 del Reglamento de la Ley del SPCAPF, por medio de la cual las dependencias tienen libertad de establecer cuál es el nivel educativo y de experiencia con el que deben contar los servidores públicos, además de la remuneración correspondiente en función de las responsabilidades del trabajador.

Dicha atribución en el caso particular de la Secretaría de Desarrollo Social, se ha constituido como una herramienta ad hoc lista para adecuarse a los intereses de determinadas autoridades; hecho que ha podido comprobarse al localizar las severas incongruencias que existen entre un perfil y otro, ya sea del mismo rango y/o de uno diverso, alertando también las remuneraciones relacionadas con los mismos.

En este contexto, se considera que tanto la

SEDESOL como las instituciones sujetas al SPC, deben homologar sus criterios utilizados para generar perfiles de puesto de conformidad con el rango correspondiente, tal como ocurre con el Servicio Civil Español, de manera que cada rango del sistema requiera un determinado nivel de escolaridad y de experiencia, sin lugar a la modificación de los perfiles.

- [La etapa de entrevistas](#)

Las entrevistas en los procesos de selección significan un factor determinante, no sólo por que su ponderación en el sistema de puntuación general es elevada en todos los rangos, sino por que el Presidente del Comité de Selección, se encuentra facultado para vetar a un concursante.

Ambas situaciones se han prestado para impedir que determinadas personas consigan ganar un concurso público, ya sea no otorgando una calificación suficiente que permita considerar al concursante apto, o bien vetándolo bajo un argumento cualquiera, con sustento en el artículo 37 del Reglamento de la LSPCAPF.

Este hecho resulta uno de los principales factores de riesgo en la tarea de atraer talento a las dependencias, pues tales mecanismos permiten favorecer o desfavorecer los resultados en los procesos de ingreso, contradiciendo con ello el objetivo de la norma, de manera que se considera que el Sistema debería re pensar cual es el objeto que esta etapa persigue y dotar a la misma de una ponderación adecuada a su carácter subjetivo.

En este entendido, se debería acotar los rangos máximos y mínimos de los estándares del sistema de puntuación general, establecidos en el numeral 186 del Acuerdo, en el que se señala que “El puntaje de la etapa IV, no deberá ser mayor de 30 ni inferior a 10 puntos” reduciendo el margen a su mínima expresión y eliminando el derecho de veto otorgado al Presidente del Comité Técnico de Selección, a efecto de encontrarnos con

una etapa de determinación imparcial, que de como resultado de los procesos de selección la adherencia de los candidatos más aptos.

- [Artículo 34 de La Ley del Servicio Profesional de Carrera](#)

La aplicación de este artículo es una de las principales razones por las cuales el SPC se ha viciado profundamente, pues a discrecionalidad de los Oficiales Mayores y/o sus Homólogos se determina cuales son los casos excepcionales, de manera que las plazas pueden ser ocupadas por quienes estos designen sin sujetarse a los procedimientos de reclutamiento y selección; lo que por sí mismo, resulta un acto inequitativo que a posteriori representa una desventaja para quienes buscan ocupar la plaza mediante concurso público y se encuentran compitiendo con el ocupante por artículo 34.

La facultad para designar a determinada persona bajo el amparo del artículo 34 de la LSPC, ha representado para todo el Gobierno Federal, la ocupación imparcial de las filas gubernamentales por personal no necesariamente apto y/o capacitado para atender a las exigencias de los diversos puestos que ocupan, y se ha constituido como una herramienta para el mantenimiento de las diversas practicas informales que alejan a la gestión publica de un ejercicio eficiente, transparente.

De esta menara se considera impostergable la necesidad de sentar un debate sobre la pertinencia que tiene el mantener vigente un artículo que permite a discreción designar personal con carácter excepcional, limitando su uso a determinados puestos y niveles, con normas claras para su ocupación de entre las que destaquen la ocupación de la plaza por movimiento vertical basado en el mérito de los servidores públicos jerárquicamente subordinados a la plaza vacante.

- **Inestabilidad laboral**

La estabilidad laboral, perseguida por el sistema del SPC, ha sido una meta no alcanzada según se pudo apreciar en esta investigación, pues se comprobó que la movilidad laboral no fue ajena a los contextos político – electorales, de manera que a pesar de tratarse casi exclusivamente de renunciaciones voluntarias las causas de separación de servidores públicos de carrera, es posible atribuir este fenómeno a presiones internas.

De esta manera, resulta trascendental la tarea de plantear mecanismos que sirvan de blindaje por lo menos cuanto hace a los periodos de transición en el poder ejecutivo, pues la falta de personal experimentado en las diversas áreas que conforman a la dependencia genera una ineficiente prestación de servicios a la ciudadanía.

- **No existen mecanismos de sanción por el incumplimiento de la norma**

A lo largo de esta investigación, se ha comprobado que son diversos los actos en los que no se da cabal cumplimiento a lo establecido por la Ley del SPCAPF, su Reglamento y demás normatividad que encuadra el ejercicio del Sistema; sin embargo, de manera alarmante se ha detectado que no existen mecanismos suficientes que sancionen este hecho y lo que es más, no existe medios suficientes que permitan identificar aquellos casos en los que la norma no ha sido acatada.

Esto es así dada la carencia de un ente observador que reporte la eficiente o deficiente aplicación de la legislación y mucho menos un ente que sancione y exija la rendición de cuentas para el personal omiso o quebrantador de la norma en materia de profesionalización.

De ahí que sea una necesidad impostergable el establecer medios de observación y sanción que den seguimiento a los manejos irregulares que pudieran reportarse en torno al Sistema del SPC, pues la Secretaría de la Función

Pública, solamente promueve la posibilidad de establecer un recurso de revocación, cuyo impacto se limita a recaer en la determinación de un determinado concurso y no así a fincar las responsabilidades pertinentes que pudieran recaer en uno más servidores públicos.

- **Normatividad**

Del análisis que encuadra la actuación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, se desprende que la normatividad general (Ley, Reglamento, Acuerdos y Lineamientos) no ha sido efectiva para generar las condiciones adecuadas que permitan la operación eficiente y eficaz de un sistema de profesionalización en la Administración Pública Federal.

En este entendido es necesaria, incluso urgente, la reformación de la legislación que enmarca al SPC, pues su interpretación ha dado lugar a una diversa concepción del mismo, de modo que la teoría y la práctica son tan diversas que lejos de servir el Sistema a la consolidación democrática, se constituye como un sistema de botín legitimado por la ley.

En esta tesitura, se propone que el acervo jurídico que regula la ejecución del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal sea revalorado y reformado, a efecto de contemplar las regulaciones al sistema revisados en cada uno de los puntos expuestos en este trabajo de investigación.

## Conclusiones

Derivado del análisis de la información recabada para presentar esta investigación, se concluyó que el Sistema del Servicio Profesional de Carrera es un importante avance en la tarea de profesionalizar al sector público, que sin embargo dadas sus capacidades de operación, se postula como una política pública fallida al no responder a su objetivo y naturaleza.

Lo anterior, dado que se demostró que la evaluación a la que el Sistema ha sido sujeta se ha limitado a la observancia cuantitativa de resultados, sin un establecimiento de indicadores que permitan identificar el apego de la operación con los principios rectores del Sistema, de ahí que no se realice una vigilancia puntual a la calidad de resultados que produce.

Para el caso particular de la Secretaría de Desarrollo Social, se detectó que la ejecución del Sistema no sólo se ha viciado, sino que éste no es operado al 100%, al no contar con los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos y de Evaluación y Control, ambas áreas estratégicas para el mejoramiento en la administración de Recursos Humanos.

En la dependencia se identificaron como Fortalezas, los sistemas informáticos RhNet y TrabajaEn, así como los instrumentos de transparencia y acceso a la información, dado que se trata de herramientas que agilizan el proceso de profesionalización y que permiten a la ciudadanía estrechar su relación con los procedimientos ejecutados por el gobierno.

Así mismo, se considera un acierto la homologación de la experiencia para el acceso al primer nivel de ingreso, al garantizar una condición equitativa a los aspirantes a adherirse a la base administrativa y crear carrera al interior de la administración pública federal.

Como áreas de oportunidad del Sistema se consideró a los concursos públicos; la elaboración de planes de carrera; los movimientos horizontales y verticales; así como la aplicación de exámenes gerenciales y la herramienta informática @Campus, resaltando que dichas áreas deben ser potencializadas en su ejecución a efecto de consolidarlas como fortalezas en el proceso de profesionalización.

Las debilidades identificadas fueron las prácticas informales en la Administración pública; la carencia de mecanismos tanto de planeación como de evaluación, destacándose la falta de estructura orgánica y procedimental que dé atención a lo estipulado por la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

Fueron también detectadas como debilidades, la opacidad existente en la generación y aplicación de pruebas de conocimientos técnicos durante el proceso de selección y el desconocimiento en la formulación de indicadores del desempeño, pues la falta de instrucción en la materia desembocan en que la evaluación al desempeño anual de los servidores públicos de carrera se limite a ser un trámite burocrático obligatorio para la permanencia en el Sistema y no un instrumento de mejora continua.

Finalmente como amenazas se encontró que la constitución del Servicio Profesional de Carrera como un sistema de empleo no ha generado las condiciones suficientes para que el proceso de profesionalización del sector público madure; por el contrario, ha propiciado que éste se corrompa y por ende que la plantilla laboral no sea apta para atender a las necesidades de la sociedad.

Asimismo, se encontraron a modo de amenazas, la facultad para generar los perfiles de puesto a discreción de la dependencia, y el procedimiento y ponderación de la etapa de entrevista; ya que por un lado la atribución de formular los perfiles, se ha prestado para el manejo y adecuación de los mismos, y por otro, no resulta congruente que al ser la entrevista la única fase de carácter subjetivo, se otorgue una puntuación tan elevada con respecto al resto de las pruebas que integran el proceso de selección, pues su impacto puede favorecer o desfavorecer, según el caso, a determinado(s) concursante (s).

En este entendido se localizó además que resulta un importante factor de riesgo

dotar al presidente del Comité Técnico de Selección con poder de veto, pues se trata de la opinión de un solo individuo frente a la puntuación obtenida por el concursante y frente la apreciación de los servidores públicos representantes de Recursos Humanos y de la Secretaría de la Función Pública.

Otro factor que compromete gravemente el éxito del servicio profesional de carrera es el artículo 34 de la Ley, el cual dada la carencia de una estricta limitación para su uso, se ha constituido como el principal elemento de desconfianza respecto del sistema, pues una cantidad considerable de puestos son ocupados eventualmente bajo el amparo de dicho artículo, y posteriormente, a través de concurso público los cargos son obtenidos por el respectivo ocupante eventual, de modo que las oportunidades de ingreso se reducen radicalmente al igual que las posibilidades de promoción para aquellos que pertenecen al sistema.

Asimismo, a modo de amenaza se encontró que el Sistema no garantiza la estabilidad laboral de los servidores públicos, localizándose que el periodo de mayor inestabilidad se presentó durante el periodo de transición entre el Partido Acción Nacional (PAN) y el Partido Revolucionario Institucional (PRI) al frente del poder ejecutivo, durante el año 2013, con un total de 362 bajas.

Finalmente, de modo alarmante se identificó que no existen mecanismos de sanción por el incumplimiento a la norma, lo que permite que al interior de la Secretaría de Desarrollo Social como en otras dependencias del ejecutivo federal, el sistema opere impunemente omitiendo gestionar no sólo subsistemas establecidos en la norma, sino procedimientos particulares como el otorgamiento de estímulos y recompensas, la celebración de convenios para el intercambio de recursos humanos, el apoyo institucional para la continuación de educación formal o la de definición de planes de carrera, todos ellos cimientos para el



fomento de la profesionalización del personal.

En este contexto se considera que la principal amenaza en el proceso de profesionalización es la normatividad que enmarca la gestión del Sistema. Lo anterior, toda vez que la construcción legal que encuadra el funcionamiento del SPC en la Administración Pública Federal, permite se vicie a modo tal que se considera a la norma en cuanto a su espíritu hace, como letra muerta y por lo tanto postula al proceso de profesionalización como un sistema de botín legitimado por aquellos que aplican la norma.

De este modo, derivado de la evaluación realizada al Servicio Profesional de Carrera en la SEDESOL se concluye que no se localizaron elementos que permitan sustentar que el sistema de profesionalización haya logrado corregir los vicios operados en la administración pública federal previa la implementación de la Ley que regula su funcionamiento.

De manera que la hipótesis planteada se corrobora, al comprobar que el servicio profesional de carrera es una política pública fallida que no ha logrado cumplir su objetivo a más de una década de su implementación, no generando un valor más positivo, ni legitimidad al gobierno que lo opera, y por ende al día de hoy no es la respuesta para el mejoramiento del servicio público.

Por ello se considera que es urgente la necesidad de someter ante las autoridades competentes la propuesta de reformar el servicio profesional de carrera que opera en la administración pública federal, exponiéndolo a un examen minucioso, a efecto de comprometer al sistema en cuadros más rigurosos que garanticen el establecimiento de mecanismos reales que fomenten la capacitación y la profesionalización y que impidan la evasión de la norma. Diseñando y aplicando los procedimientos necesarios para sancionar la violación de la ley y fincar las

responsabilidades correspondientes a aquellos que hacen mal uso de sus atribuciones.

Orientando, como señaló el Mtro. Mauricio Merino su funcionamiento a lo público “desde su concepción hasta su capacidad de convocatoria” a efecto de que puedan ser reducidos los índices de corrupción que existen en la Administración Pública Federal, evitando que el desarrollo de los recursos humanos se encuentre a merced de la voluntad de los titulares y altos mandos burocráticos.

Para lo cual serán necesarias múltiples voluntades encaminadas a reformar al propio Gobierno, sin limitarse sólo a la modificación de la norma; esto es: hacer una reforma en todos sus órdenes, enmarcandolos en cuadros administrativos dirigidos por personal con formación, cultura y ética administrativa, que sobresalga por su liderazgo de competitividad y no de autoridad, cuya única intención sea la de servir al público y no al superior jerárquico.

Así, y sólo así podrán ser obstruidos los malos manejos que la Administración Pública presenta, garantizando con voluntad política que en la punta de las organizaciones se cuente con personal de carácter integro, de alta formación y sobre todo de profunda vocación por el servicio, de modo que todas las instituciones necesariamente tendrían que ocupar sus filas con servidores públicos del mismo perfil.

# Anexos

Anexo 1. Disposiciones emitidas 2003-2006 publicadas en el Diario Oficial de la Federación, referentes al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Anexo 2. Tabla de Consulta para elaboración de Perfiles de Puesto en la Secretaría de Desarrollo Social.

Anexo 3. Resultados del Concurso No. 66530 “Enlace de Apoyo para la Transversalidad de Genero”.

Anexo 4. Invitación para certificación de capacidades de los Servidores Públicos de Carrera con ingreso al sistema en 2010.

Anexo 5. Progreso del Concurso No. 61739 “Departamento de Seguimiento y Control”.

**DISPOSICIONES EMITIDAS 2003-2006 PUBLICADAS EN EL  
DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, REFERENTES AL SERVICIO PROFESIONAL DE  
CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



#	Fecha de publicación	DISPOSICIÓN
1	10 de abril 2003	Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
2	18 de septiembre 2003	Acuerdo que establece los Lineamientos para la instalación y facultades de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección de las dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal Centralizada.
3	2 de abril 2004	Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal
4	4 de junio 2004	Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios de carácter general que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal y los órganos desconcentrados de las mismas, en la definición de los puestos que por excepción podrán ser de libre designación, así como el procedimiento para su aprobación por parte de la Secretaría de la Función Pública
5	4 de junio 2004	Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios que permitan a las dependencias de la Administración Pública Federal y a los órganos desconcentrados de las mismas, identificar las áreas susceptibles de integrar los Gabinetes de Apoyo a que refiere el artículo 7 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; establecer las bases para fijar los requisitos que deberán cubrir las personas que ocupen un puesto en dichos Gabinetes, así como determinar el procedimiento conforme al cual la Secretaría de la Función Pública autorizará y registrará las estructuras de estos Gabinetes
6	4 de junio 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 de Ingreso; así como en la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección
7	14 de octubre 2004	Acuerdo que tiene por objeto dar a conocer a las dependencias de la Administración Pública Federal y a sus órganos desconcentrados, las políticas y estrategia de ajuste que deberán observar para establecer la estructura de los Gabinetes de Apoyo
8	31 de marzo 2005	Lineamientos generales para integrar y autorizar los gabinetes de apoyo en las dependencias de la Administración Pública Federal y sus órganos desconcentrados
9	11 de abril 2005	Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios que las dependencias de la Administración Pública Federal y los órganos desconcentrados de las mismas, deberán observar al autorizar la ocupación temporal de un puesto vacante o de nueva creación, dentro del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, en los casos excepcionales a que se refiere el Artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) en la Administración Pública Federal

**DISPOSICIONES EMITIDAS 2003-2006 PUBLICADAS EN EL  
DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, REFERENTES AL SERVICIO PROFESIONAL DE  
CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



#	Fecha de publicación	DISPOSICIÓN
10	11 de abril 2005	Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios para que la instrumentación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de Relaciones Exteriores no interfiera en la operación del Servicio Exterior Mexicano (quedó derogado por virtud de la Reforma a la Ley de la Administración Pública Federal, según publicación en el Diario Oficial de la Federación el 1 de septiembre de 2005).
11	2 de mayo 2005	Norma para la Descripción, Perfil y Valuación de Puestos
12	2 de mayo 2005	Acuerdo mediante el cual se expiden los Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Administración Pública Federal
13	2 de mayo 2005	Lineamientos para determinar y autorizar puestos clave en la Administración Pública Federal Centralizada
14	2 de mayo 2005	Norma para la capacitación de los servidores públicos, así como su anexo
15	17 de junio 2005	Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios para la operación gradual del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de Relaciones Exteriores.
16	27 de junio 2005	Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios para la operación gradual del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Consejería del Ejecutivo Federal
17	4 de julio 2005	Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios para la operación gradual del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Consejería del Ejecutivo Federal
18	15 de julio 2005	Decreto por el que se aprueba el programa especial denominado Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006
19	5 de agosto 2005	Acuerdo por el que se establece un criterio general en adición a aquellos que por diverso se publicaron el 4 de junio de 2004 para la definición de puestos de libre designación y el procedimiento para su aprobación por parte de la Secretaría de la Función Pública (SFP)
20	16 de agosto 2005	Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004- 2006
21	1 de septiembre 2005	Decreto a la Reforma al Artículo 8 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, mediante el cual queda exenta de la aplicación de dicha Ley la Secretaría de Relaciones Exteriores



**DISPOSICIONES EMITIDAS 2003-2006 PUBLICADAS EN EL  
DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, REFERENTES AL SERVICIO PROFESIONAL DE  
CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



#	Fecha de publicación	DISPOSICIÓN
22	18 de octubre 2005	Acuerdo que tiene por objeto modificar los numerales 2.8., 2.9., 3.1., primer párrafo y 3.2., así como las tablas 1 y 2 del Anexo Único de los Lineamientos generales para integrar y autorizar los gabinetes de apoyo en las dependencias de la Administración Pública Federal y sus órganos desconcentrados, publicados el 31 de marzo de 2005
23	20 de octubre 2005	Acuerdo por el que se da a conocer el Programa Operativo Anual del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada para el año 2005
24	15 de diciembre 2005	Lineamientos para la operación del Sistema Informático RH Net
25	16 de diciembre 2005	Lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades
26	9 de enero de 2006	Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, particularmente los artículos 2, 13, 14, 30 y 32 integrando el enfoque de género
27	10 de mayo de 2006	Acuerdo mediante el cual se suspende el servicio de la herramienta electrónica Trabajaen ( <a href="http://www.trabajaen.gob.mx">www.trabajaen.gob.mx</a> ) del 11 al 15 de mayo de 2006.
28	3 de julio de 2006	Acuerdo que tiene por objeto dar a conocer el Programa Operativo Anual del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada para el año 2006
29	14 de julio de 2006	Acuerdo que tiene por objeto modificar el nivel jerárquico máximo previsto en el numeral 3.2 de los Lineamientos generales para integrar y autorizar los gabinetes de apoyo en las dependencias de la Administración Pública Federal y sus órganos desconcentrados
30	30 de noviembre de 2006	Lineamientos del Sistema de Registro del Personal Civil del Gobierno Federal, denominado RUSP
31	30 de noviembre de 2006	Acuerdo que tiene por objeto establecer criterios para que la operación del Servicio Profesional de Carrera en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática no interfiera con el proceso para su transformación, de órgano administrativo desconcentrado en organismo autónomo
32	30 de noviembre de 2006	Acuerdo que tiene por objeto establecer criterios y definir el procedimiento para la ocupación de los puestos de los rangos de enlace a director general que resulten de la transferencia de los recursos destinados a los contratos por honorarios, en los términos de los disposiciones presupuestarias aplicables





## Anexo 2.


<b>TABLA DE CONSULTA</b>					
<b>No.</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>NIVEL ACÁDEMICO</b>	<b>GRADO DE AVANCE</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>AREAS DE EXPERIENCIA</b>
<b>1</b>	JEFATURAS DE UNIDAD, SUBSECRETARÍAS DE ESTADO Y SECRETARIO DE ESTADO	MAESTRIA	TITULADO	12 AÑOS	LAS AREAS DE EXPERIENCIA ASIGNADAS DEBEN SER CONGRUENTES CON EL OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO
<b>2</b>	DIRECCIÓN GENERAL	LICENCIATURA o PROFESIONAL	TITULADO	10 AÑOS	
<b>3</b>	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA	LICENCIATURA o PROFESIONAL	TITULADO	8-9 AÑOS	
<b>4</b>	DIRECCIÓN DE ÁREA	LICENCIATURA o PROFESIONAL	TITULADO	6-8 AÑOS	
<b>5</b>	SUBDIRECCIÓN DE ÁREA	LICENCIATURA o PROFESIONAL	TITULADO	4-6 AÑOS	
<b>6</b>	JEFATURA DE DEPARTAMENTO	LICENCIATURA o PROFESIONAL	TITULADO	2-4 AÑOS	
<b>7</b>	ENLACE	PREPARATORIA o BACHILLERATO	TERMINADO O PASANTE	1 AÑO	

### Anexo 3.

19/8/2015

Bolsa de trabajo



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

Concurso No. 66530										
Dependencia u órgano desconcentrado				Secretaría de Desarrollo Social						
Puesto:	ENLACE DE APOYO PARA LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO			Inicio:	08-07-2015	Días Transcurridos:	23			
Estatus:	Con ganador			Puntaje Mínimo de Calificación:	70	Ganador:	VIANEY ALCOCER JIMENEZ			
Ver Convocatoria										
No. de Folio	AP	Etapa I	Etapa II		Etapa III		Revisión Documental	Etapa IV	Etapa V	
		Rev. Curricular	Conocimientos <small>Ver detalle</small>	Habilidades <small>Ver detalle</small>	Experiencia <small>Ver detalle</small>	Mérito <small>Ver detalle</small>		Entrevistas <small>Ver detalle</small>	Calif. Definitiva	Determinación
59-66530		✓	25.8	17.8	10	3.6	✓	24.5	81.70	GANADOR
62-66530		✓	NP	17.8						DESCARTADO
24-66530		✓								El candidato canceló su participación
60-66530		✓	13.8							DESCARTADO
105-66530		✓	13.8							DESCARTADO
26-66530		✓	12.9							DESCARTADO
37-66530		✓	12.9							DESCARTADO
16-66530		✓	12							DESCARTADO
134-66530		✓	12							DESCARTADO
63-66530		✓	9.9							DESCARTADO
71-66530		✓	9.9							DESCARTADO
130-66530		✓	9.9							DESCARTADO
141-66530		✓	9.9							DESCARTADO
29-66530		✓	9							DESCARTADO
39-66530		✓	9							DESCARTADO
81-66530		✓	9							DESCARTADO
94-66530		✓	9							DESCARTADO
98-66530		✓	9							DESCARTADO
114-66530		✓	9							DESCARTADO
128-66530		✓	9							DESCARTADO
138-66530		✓	9							DESCARTADO
146-66530		✓	9							DESCARTADO
11-66530		✓	7.8							DESCARTADO
31-66530		✓	7.8							DESCARTADO
90-66530		✓	7.8							DESCARTADO
12-66530		✓	6.9							DESCARTADO
44-66530		✓	6.9							DESCARTADO
126-66530		✓	6.9							DESCARTADO
7-66530		✓	6							DESCARTADO
8-66530		✓	6							DESCARTADO
124-66530		✓	6							DESCARTADO
144-66530		✓	6							DESCARTADO
2-66530		✓	4.8							DESCARTADO
61-66530		✓	4.8							DESCARTADO
49-66530		✓	3.9							DESCARTADO
1-66530		✓	NP	NP						DESCARTADO
3-66530		✓	NP	NP						DESCARTADO
4-66530										El candidato canceló su

[http://trabajaen.gob.mx/servlet/CheckSecurity/JSP/jobsite\\_gfs\\_visualizador\\_anonymous\\_seguimiento.jsp](http://trabajaen.gob.mx/servlet/CheckSecurity/JSP/jobsite_gfs_visualizador_anonymous_seguimiento.jsp)

1/16

## Anexo 4.



**SEDESOL**  
SECRETARÍA DE  
DESARROLLO SOCIAL



Oficialía Mayor  
Dirección General de Recursos Humanos

# CERTIFÍCATE

Si ingresaste al Sistema del **SPC** en el **2010** a través de concurso o certificación, deberás certificar las Capacidades Profesionales de acuerdo a tu nivel:

**Dirección General y Dirección General Adjunta**

- Economía del Sector Público y Bienestar Social
- Cultura y Cambio Organizacional

**Dirección de Área**

- Gestión del Capital Humano
- Políticas Públicas
- Cultura y Cambio Organizacional

**Subdirección y Jefaturas de Departamento**

- Planeación y Seguimiento de Proyectos
- Planeación Estratégica
- Cultura y Cambio Organizacional

**Enlaces**

- Aprendizaje Organizacional y Administración del Conocimiento
- Lenguaje y Comunicación
- Cultura y Cambio Organizacional

**Inscripciones**  
**Del 23 al 25 de febrero**

**Sólo se abrirá un grupo por cada capacidad**

Para mayor información, consulta el banner de Capacidades Profesionales que se encuentra en la página de Intranet o dirígete a la Subdirección de Capacitación en Reforma 51, piso 5, extensiones 55627 y 55628.



Inicio de cursos:  
**09 de marzo**  
Los imparte la:  
Universidad Autónoma de  
Nuevo León  
Modalidad: En línea


Solicita tu inscripción a través de correo electrónico a [norma.cardona@sedesol.gob.mx](mailto:norma.cardona@sedesol.gob.mx) con los siguientes datos: Nombre, puesto, nivel, R.F.C., nombre del curso, correo institucional, Unidad Administrativa y extensión.

## Anexo 5.

19/8/2015

Bolsa de trabajo





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

Concurso No. 61739										
Dependencia u órgano desconcentrado					Secretaría de Desarrollo Social					
Puesto:	DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL				Inicio:	29-10-2014	Días Transcurridos:	294		
Estatus:	En proceso				Puntaje Mínimo de Calificación:	70	Ganador:			
Ver Convocatoria										
No. de Folio	AP	Etapa I	Etapa II		Etapa III		Revisión Documental	Etapa IV	Calif. Definitiva	Etapa V
	Ver detalle	Rev. Curricular	Conocimientos	Habilidades	Experiencia	Mérito		Entrevistas		
			Ver detalle	Ver detalle	Ver detalle	Ver detalle		Ver detalle		
38-61739		✓	27.6	14.6						EN PROCESO
36-61739		✓	24	16.4						EN PROCESO
31-61739	70	✓	NP	18.4						DESCARTADO
1-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
2-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
3-61739		✓								El candidato canceló su participación
4-61739		✓								El candidato canceló su participación
5-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
6-61739		✓								El candidato canceló su participación
7-61739		✓								El candidato canceló su participación
8-61739	83	✓								El candidato canceló su participación
9-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
10-61739		✓								El candidato canceló su participación
11-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
12-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
13-61739		✓								El candidato canceló su participación
14-61739	80	✓	NP	NP						DESCARTADO
15-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
16-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
17-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
18-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
19-61739	90	✓	NP	NP						DESCARTADO
20-61739		✓								El candidato canceló su participación
21-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
22-61739		✓	NP	NP						DESCARTADO
23-61739	86	✓	NP	NP						DESCARTADO
24-61739		✓								El candidato canceló su participación
25-61739		✓								El candidato canceló su participación
										El candidato

# Referencias

## Bibliografía

- Aguilar Luis F. El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza, XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007, disponible en: <http://old.clad.org/congresos/congresos-antiores/xii-santo-domingo-2007/aguilarv.pdf>
- Bonnefoy, Juan Cristóbal y Marianela Armijo, Indicadores de desempeño en el sector público, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, noviembre del 2005; disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf;jsessionid=A47FD50479AB996812CA7CF67A4CC0AB?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf;jsessionid=A47FD50479AB996812CA7CF67A4CC0AB?sequence=1)
- Carmona Tinoco, Jorge Ulises, La división de Poderes y la función jurisdiccional, Revista Latinoamericana de Derecho, año IV, núm 7-8, enero diciembre de 2007 pp. 175-211, disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlad/cont/7/cnt/cnt7.pdf>
- Castillo Guzmán, Jesús Carlos, El servicio profesional de carrera como estrategia de la nueva cultura laboral en la administración pública mexicana, tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Nacional Autónoma de México, 2013; disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2013/junio/079078876/Index.html>
- Cruz Villalobos, Osvaldo, El servicio Profesional de Carrera y los cambios en la Gestión Pública de México, Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), México, 2009; disponible en: <http://iapem.mx/Libros/2009%20120%20ElServicioProfesional%20y%20los%20cambios%20978-968-6452-87-7.pdf>
- Dessauge Laguna Mauricio I. TRANSFERENCIA DE POLÍTICAS Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA: HISTORIA (Y MORALEJAS) DE CUANDO EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN CHILENO “VIAJÓ” A MÉXICO, Revista de Gestión Pública, Volumen I, Número 2, Julio-Diciembre 2012; disponible en: [http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol\\_I\\_No\\_2/Dussauge.pdf](http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_I_No_2/Dussauge.pdf)
- \_\_\_\_\_, ¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual, Revista Servicio Profesional de Carrera, núm 3, 2005; disponible en: <https://servicioprofesionaldecarreracomparadofcpys.files.wordpress.com/2012/08/mauriciodussaugeserviciocivildecarrel.pdf>



- \_\_\_\_\_, Sobre la Pertinencia del Servicio Profesional de Carrera en México, Foro Internacional 2005, XLV (Octubre-Diciembre); disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59911177008>
- Espinoza Cruz, Enrique, Impacto del sistema del servicio profesional de carrera en la administración pública : una auscultación exploratoria, tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Nacional Autónoma de México, 2011; disponible en: <http://132.248.9.195/ptb2011/julio/0671027/Index.html>
- Guerrero Amparan, Juan Pablo, La evaluación de políticas pública: enfoques teóricos y realidades en nueve países desarrollados, Revista Gestión y Política Pública, vol. IV, núm. I, primer semestre de 1995; disponible en: [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.IV.No.I\\_1ersem/GAJ\\_Vol.4\\_No.I\\_1sem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV.No.I_1ersem/GAJ_Vol.4_No.I_1sem.pdf)
- Guerrero Omar, Los Gerentes Públicos Pintados por Sí Mismos, Convergencia, UAEM, México, septiembre-diciembre 2004, núm. 36; disponible en: <http://www.omarguerrero.org/articulos/losgerentespublicos.pdf>
- \_\_\_\_\_, La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Una apreciación Administrativa, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México 2003; disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1087>
- Gutierrez Zepeda, Sandra Elizabeth, 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 para obtener el título de Licenciado en Derecho, UNAM, México ,2007; disponible en Tesis digitales – UNAM ubicado en: <http://132.248.9.195/pd2007/0616831/Index.html>
- Guy Peters, Administración Pública y Democracia, Revista Administración y Ciudadanía Vol. 1, Escola Galega de Administración Pública (EGAP), Madrid, 2006; disponible en: [http://egap.xunta.es/Documentos/Publicacions/\[1297949476\]VOL1.1\\_CAST.pdf](http://egap.xunta.es/Documentos/Publicacions/[1297949476]VOL1.1_CAST.pdf)
- \_\_\_\_\_, La Política de la Burocracia, Ed. Fondo de Cultura Económica, México , 1999.
- Longo, Francisco, Mérito y Flexibilidad, Ed. Paídos, España, 2004; disponible en: <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/09/merito-y-flex-cap-1-4.pdf>
- Martínez Puón, Rafael La nueva Fisonomía del Servicio Profesional de Carrera en México, Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 43, Caracas, (Feb. 2009); disponible en: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/043-febrero-2009-1/martinez-puon>
- \_\_\_\_\_, La Profesionalización de la Administración Pública en México: Dilemas y Perspectivas , INAP, Madrid, 2003, disponible en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20PROFESIONALIZACION%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA%20EN%20MEXICO.pdf>
- \_\_\_\_\_, Alcances y Resultados del Servicio Profesional de Carrera en México. Un ejercicio de evolución a tres años de su implementación, Revista Gestión y Política Pública, Vol. XV, Núm. 2, II semestre de 2006; disponible en: [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.XV\\_No.II\\_2dosem/Rafael\\_Martinez.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XV_No.II_2dosem/Rafael_Martinez.pdf)
- \_\_\_\_\_, Cinco mitos sobre el servicio profesional de carrera en México Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 15, núm. 48, septiembre-diciembre, 2008, Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México; disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10504808>
- Mejía Lira, Jose, Profesionalización del Servicio Público, IV Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública, Instituto de Administración Pública de San Luis Potosí; disponible en: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1676/19.pdf>

- Merino, Mauricio, De la Lealtad individual a la Responsabilidad Pública, Revista de Administración Pública 91, enero-abril de 1996; disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/111/pr/pr60.pdf>
- Pardo, María del Carmen, (comp.), De la Administración Pública a la Gobernanza, Colegio de México (COLMEX), México, 2004; disponible en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA%20A%20LA%20GOBERNANZA.pdf>
- \_\_\_\_\_, El Servicio Profesional De Carrera En México: de la Tradición al Cambio, Foro Internacional 2005, XLV (Octubre-Diciembre); Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/599/59911177002.pdf>
- Uvalle Berrones Ricardo y Bravo Ahuja Marcela, Visión Multidimensional del Servicio Público Profesionalizado, Ed. Plaza y Valdez, México, 1999.
- Villarroel Böhr, Sergio G. servicio civil y escalafón híbrido para puestos jerárquicos; disponible en: [https://servicioprofesionaldecarreracomparadofcyps.files.wordpress.com/2012/08/2-3villarroel\\_servicio\\_civil\\_teorc3ada.pdf](https://servicioprofesionaldecarreracomparadofcyps.files.wordpress.com/2012/08/2-3villarroel_servicio_civil_teorc3ada.pdf)
- \_\_\_\_\_ Fundamentos de evaluación de políticas públicas, Ministerio de Política Territorial y Administración pública del gobierno español, Madrid, 2010, disponible en: [http://www.aeval.es/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf)

## Normatividad, Informes y Documentos

- \_\_\_\_\_ ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera., Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2010, Última reforma publicada DOF 23 de agosto de 2013; disponible en: [http://trabajaen.gob.mx/info/manual\\_adm\\_spc\\_29\\_08\\_11.pdf](http://trabajaen.gob.mx/info/manual_adm_spc_29_08_11.pdf)
- \_\_\_\_\_ ACUERDO por el que se crea la comisión intersecretarial del servicio civil como un instrumento de coordinación y asesoría del ejecutivo federal para la instauración del servicio civil de carrera de la administración pública federal. Diario Oficial de la Federación, 29 de junio de 1983; disponible en: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4809751&fecha=29/06/1983](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4809751&fecha=29/06/1983)
- \_\_\_\_\_ ACUERDO por el que se reforman, adicionan y derogan diversos artículos del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación Organización y Administración de los Recursos Humanos, publicado el 12 de julio de 2010 y se expide el Manual del Servicio Profesional de Carrera, Diario Oficial de la Federación, 29 de agosto de 2011; disponible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5206536&fecha=29/08/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5206536&fecha=29/08/2011)
- \_\_\_\_\_ Carta Iberoamericana de la Función Pública, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Bolivia, 2003; disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>
- \_\_\_\_\_ Código Iberoamericano de Buen Gobierno, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Uruguay, 2006; disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf>
- \_\_\_\_\_ CONSTITUCIÓN Política de los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la Federación, México, 5 de febrero de 1917, Última reforma publicada DOF 27-05-2015; disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>
- \_\_\_\_\_ Convocatoria Pública y Abierta No. 12/2015 de la Secretaría de Desarrollo Social; disponible en: [http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/menu\\_inferiores/SPC/CONVOCATORIA\\_12\\_2015\\_Con\\_Bibliografia.pdf](http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/menu_inferiores/SPC/CONVOCATORIA_12_2015_Con_Bibliografia.pdf)

- \_\_\_\_\_ DECRETO por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; se reforman la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; y se adiciona la Ley de Planeación, Diario Oficial de la Federación, México, Jueves 10 de abril de 2003; disponible en: [dof.gob.mx/nota\\_to\\_doc.php?codnota=697014](http://dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=697014)
- \_\_\_\_\_ DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, 2 de enero de 2013; disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf/LOAPF\\_ref39\\_02ene13.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf/LOAPF_ref39_02ene13.pdf)
- \_\_\_\_\_ INFORME anual sobre el Servicio Profesional de Carrera 2004, disponible en: [http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informe\\_anual\\_2004\\_spc.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informe_anual_2004_spc.pdf)
- \_\_\_\_\_ INFORME Anual de Operación del Servicio Profesional de carrera de la Administración Pública Federal Centralizada 2005, Secretaría de la Función Pública 2006; disponible en: [http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informeanualspc\\_2005.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informeanualspc_2005.pdf)
- \_\_\_\_\_ INFORME Anual de Operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada 2006, Secretaría de la Función Pública, 2207; disponible en: [http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informeanualspc\\_2006.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/iii/informeanualspc_2006.pdf)
- \_\_\_\_\_ INFORME Anual de Operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007, Secretaría de la Función Pública; disponible en: <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>
- \_\_\_\_\_ INFORME Anual de Operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Correspondiente al ejercicio 2008, Secretaría de la Función Pública; disponible en: [http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/vii/informe\\_anual\\_2008.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/ua/scagp/ucgp/normatividad/libros-blancos/spc/vii/informe_anual_2008.pdf)
- \_\_\_\_\_ INFORME del resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010, Auditoría de Desempeño: 10-0-27100-07-0102 GB-113, Auditoría Superior de la Federación; disponible en: [http://www.asf.gob.mx/trans/Informes/IR2010i/Grupos/Gobierno/2010\\_0102\\_a.pdf](http://www.asf.gob.mx/trans/Informes/IR2010i/Grupos/Gobierno/2010_0102_a.pdf)
- \_\_\_\_\_ LEY de Planeación, Diario Oficial de la Federación, México, 15 de enero de 1983, Última reforma publicada DOF 09-04-2012; disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59\\_060515.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_060515.pdf)
- \_\_\_\_\_ LEY de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, 29 de mayo de 2009, Diario Oficial de la Federación, disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRCF.pdf>
- \_\_\_\_\_ LEY del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003. - Última reforma publicada DOF 09-01-2006; disponible en: <http://trabajaen.gob.mx/info/leySPC.pdf>
- \_\_\_\_\_ LEY Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 2006, Última reforma publicada DOF 11-08-2014; disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH\\_110814.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_110814.pdf)
- \_\_\_\_\_ LEY Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, Diario Oficial de la Federación, 11 de junio de 2002, Última reforma publicada DOF 08-06-2012; disponible en: <http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/05LFTAIPG.pdf>
- \_\_\_\_\_ MANUAL de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos, Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 2012; disponible en: [http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1\\_Menu\\_Principal/3\\_Manuales/4\\_MOPs/MOP\\_DGRH.pdf](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/3_Manuales/4_MOPs/MOP_DGRH.pdf)

- \_\_\_\_\_ MANUAL de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social, Diario Oficial de la Federación Martes, 23 de septiembre de 2014; disponible en: [http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1\\_Menu\\_Principal/3\\_Manuales/1\\_MOG/MOG\\_SEDESOL.pdf](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/3_Manuales/1_MOG/MOG_SEDESOL.pdf)
- \_\_\_\_\_ PLAN Nacional de Desarrollo 2001- 2006, Diario Oficial de la Federación, México, 30 de mayo de 2001, disponible para su consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm>
- \_\_\_\_\_ PLAN Nacional de Desarrollo 2007- 2012, Diario Oficial de la Federación, México , 31 de mayo de 2007, disponible para su consulta en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm>
- \_\_\_\_\_ PROGRAMA para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006. Diario Oficial de la Federación, México, 16 de agosto de 2005; documento disponible para su descarga en: [www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/prog\\_SPC04\\_06\\_dof16082005.doc](http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/prog_SPC04_06_dof16082005.doc)
- \_\_\_\_\_ REGLAMENTO de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 06 de septiembre de 2007, disponible en: <http://trabajaen.gob.mx/info/ReglamentoSPC.pdf>.
- \_\_\_\_\_ REGLAMENTO Interior de la Secretaría de la Función Pública, Diario Oficial de la Federación, 24 de agosto de 2012, Última reforma publicada DOF 08-09-2014; disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/conoce-la-sfp/reglamento-interior-sfp.pdf>
- \_\_\_\_\_ REGLAMENTO de la Ley dFederal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, Nuevo Reglamento publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de junio de 2003; disponible en: [http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/ReglamentoLFTAIPG\\_11062003.pdf](http://inicio.ifai.org.mx/MarcoNormativoDocumentos/ReglamentoLFTAIPG_11062003.pdf)

## Portales Web

- Antecedentes de la Secretaría de la función Pública; disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/unaopspf/mision/antecede.htm>
- Portal de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica; disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59911177008>.
- Portal de Obligaciones de Transparencia de la Secretaría de Desarrollo Social; disponible en: <http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrganigrama&idDependencia=20>
- Portal Infomex; disponible en: <https://www.infomex.org.mx/gobiernofederal/home.action>
- Portal Oficial de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) disponible en: <http://www.cofemer.gob.mx/>
- Portal Oficial de la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, disponible en: <http://cidge.gob.mx/>
- Portal Oficial de la Secretaría de Desarrollo Social, en: <http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/SEDESOL>
- Portal Oficial de la Secretaría de la Función Pública; disponible en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/>
- Portal Oficial TrabajaEn; disponible en: <http://trabajaen.gob.mx>

- Portal RHNet; disponible en: <http://www.rhnet.gob.mx/>
- Portal Zoom “Buscador de Solicitudes de Información y Recursos de Revisión”; disponible en: <http://buscador.ifai.org.mx/buscador/bienvenido.do>
- Vicente Fox, durante la Firma del Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Miércoles, 9 de Abril de 2003 en: <http://fox.presidencia.gob.mx/actividades/?contenido=5000>

## Otras Fuentes

- \_\_\_\_\_ Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000138813; disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2013/seguimiento/00020/0002000138813\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2013/seguimiento/00020/0002000138813_065.pdf)
- \_\_\_\_\_ Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000138813, disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2013/seguimiento/00020/0002000138813\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2013/seguimiento/00020/0002000138813_065.pdf)
- \_\_\_\_\_ Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000120814, disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000120814\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000120814_065.pdf)
- \_\_\_\_\_ Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000121614; disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000121614\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000121614_065.pdf)
- \_\_\_\_\_ Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000121914, disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000121914\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000121914_065.pdf)
- \_\_\_\_\_ Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000122914; disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000122914\\_065.zip](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2014/seguimiento/00020/0002000122914_065.zip)
- \_\_\_\_\_ Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000194014, disponible en: [http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2015/seguimiento/00020/0002000194014\\_065.pdf](http://www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2015/seguimiento/00020/0002000194014_065.pdf)
- \_\_\_\_\_ Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 0002000062915; disponible para su consulta a través del Sistema Infomex del Gobierno Federal en: <https://www.infomex.org.mx/gobiernofederal/moduloPublico/moduloPublico.action>
- \_\_\_\_\_ Respuesta otorgada por la Secretaría de Desarrollo Social a la Solicitud de Acceso a la Información Pública Gubernamental folio 000200076115; disponible para su consulta a través del Sistema Infomex del Gobierno Federal en: <https://www.infomex.org.mx/gobiernofederal/moduloPublico/moduloPublico.action>