

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PERFILAMIENTO EN UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL
SUJETA A LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
LILIA VIGIL RESENDIZ

DIRECTORA:
LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

REVISORA:
DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ

COMITÉ DE TESIS:
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ
MTRO. CARLOS RODRIGO ALONSO PENICHE AMANTE
LIC. ROSA PACHECO LAPIEDRA



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.

INDICE

RESUMEN	05
INTRODUCCIÓN	06
CONTEXTO LABORAL.....	08
1. NOCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL (APF).....	08
1.1. Concepto de Administración Pública	08
1.2. Marco Organizacional de la Administración Pública Federal	11
1.3. Marco Jurídico de la Administración Pública Federal.....	16
1.4. Rol que cumple la Administración Pública Federal	17
2. ANTECEDENTES	19
3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	27
3.1. Misión y Visión	27
3.2. Estructura Orgánica Básica de la Secretaría de la Función Pública	28
3.3. Atribuciones de la Oficialía Mayor (OM)	32
3.4. Atribuciones de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH)	33
3.5. Atribuciones de la Dirección de Ingreso y Control de Plazas (DICP)	35
3.6. Atribuciones de la Subdirección de Ingreso (SI)	37
MARCO TEÓRICO.....	39
1. SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.....	39
1.1. Antecedentes	39
1.2. Definición y objetivos del Servicio Profesional de Carrera	41
1.3. Marco Normativo del Servicio Profesional de Carrera	44
1.4. Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera	45
1.5. Servidores Públicos de Carrera.....	49
1.6 Derechos y obligaciones de los Servidores Públicos de Carrera	51
2. PERFILAMIENTO	55
2.1 Definición de Puesto de Trabajo.....	57
2.2 Análisis y Descripción de Puestos	60
2.2.1 Análisis de Puestos	61
2.2.2 Descripción de Puestos	66
2.3 Definición de Perfil de Puesto.....	71
2.3.1 Tipos de Perfiles.....	72
2.4 Elaboración de Perfiles de Puesto.....	74
2.4.1 Definición y Proceso de Elaboración del Perfil de los Puestos.....	75
2.5 Importancia de los Perfiles de Puestos en las Organizaciones	76
PROCEDIMIENTO	79
1. PROCESO DE SELECCIÓN DE PUESTOS	80
1.1 Diseño de base de datos y diseño de matriz	80

2. DEFINICIÓN DE CAPACIDADES	83
3. DETERMINACIÓN DE NIVELES DE DOMINIO	88
4. DISEÑO DE MATRIZ DE CAPACIDADES (HABILIDADES) Y NIVELES DE DOMINIO	89
5. PSICOMETRÍA EN SISTEMA INFORMÁTICO.....	92
5.1. Criterios para el análisis psicométrico de acuerdo al sistema informático.....	92
5.2. Análisis psicométrico en el sistema informático	94
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	99
Registro de Aspirantes al Concurso	101
Etapas I. Revisión Curricular.....	102
Etapas II. Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades.....	103
Exámenes de conocimientos.....	104
Evaluación de Habilidades	105
Etapas III. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito.....	107
Etapas IV. Entrevistas.....	110
Etapas V. Determinación.....	110
Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas que fueron publicadas en el DOF a partir del 2009 y hasta el 2012.....	112
Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF (2009-2012).....	114
Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF durante el año 2009.....	114
Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF durante el año 2010.....	119
Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF durante el año 2011.....	124
Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF durante el año 2012.....	129
Análisis del número de candidatos que fueron evaluados con base a la herramienta diseñada para la Etapa II: Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades.....	136
Análisis de plazas de mando medio (Jefes de Departamento y Subdirectores de Área) evaluados con base a la herramienta diseñada para la Etapa II: Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades.....	138
CONCLUSIONES.....	141
LIMITACIONES.....	144
REFERENCIAS.....	145
ANEXOS.....	148
Anexo 1.....	148
FORMATO DE PERFIL DE PUESTO.....	148
Anexo 2.....	152
REGLAS PARA LA DEFINICIÓN DE CAPACIDADES (HABILIDADES)	152
Anexo 3.....	154
CÉDULA DE EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	154
Anexo 4.....	155
CÉDULA DE VALORACIÓN DEL MÉRITO.....	155

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme cada día una nueva oportunidad para poder trabajar en cada una de mis metas y sueños.

A mis padres Antonio y Yolanda por todo su apoyo, no solo en la realización de este proyecto, sino durante todo mi desarrollo profesional, gracias a ustedes estoy alcanzando una meta más en mi vida. Gracias por enseñarme que a pesar de las diversas adversidades que se pueden presentar en el camino; sí, uno se lo propone logra lo que tanto anhela. ¡Los amo!

A mis hermanos Lucy, Miry, Alberto y Faby mis queridos y muy amados hermanos, infinitas gracias por todo su apoyo, siempre estuvieron ahí brindándome un consejo y motivándome para lograr cada una de mis metas y soy tan feliz por contar con cada uno de ustedes en mi vida. ¡Los amo!

A mis entrañables amigos: Mi gran amigo Kenny, gracias por siempre escucharme, apoyarme, por todos tus consejos! Amigo que te digo simplemente que agradezco a Dios por coincidir en mi vida y soy tan feliz de contar con personitas tan especiales como tú! Te quiero mucho! Yekene.

Mi Deya adorada, amiga no tengo palabras para agradecerte por todo: tu amistad, tu lealtad, tu confianza, todo tu cariño; siempre estás ahí para apoyarme, escucharme y tener las palabras correctas en el momento preciso, mil gracias ¡Te quiero!

Marce, gracias por todo el apoyo laboral y personal, por tu amistad, la convivencia y la tolerancia en mis momentos de estrés que fueron bastantitos ☺, por todos tus consejos y regaños, te quiero amiga!

Agradezco de manera especial a mi Directora Lic. Adriana Guadalupe Martínez, por su paciencia, disposición y generosidad para compartir sus experiencias y conocimientos en la realización de mi proyecto. ¡Gracias Adri! ☺

Para mi Revisora y Sinodales Lic. María del Carmen Gerardo, Mtra. Mirna Rocío Valle, Mtro. Carlos Rodrigo Alonso Peniche y la Lic. Rosa Pacheco, solo tengo palabras de agradecimiento ya que sus aportes contribuyeron a enriquecer el presente trabajo.

A mi *Facultad de Psicología*, por brindarme los conocimientos para ejercer mi carrera con pasión y profesionalismo, por esos años de estudio, desvelo, por las amistades que me dejó y por todo lo brindado.

Finalmente a la *Universidad Nacional Autónoma de México* le expreso mi profundo y sincero agradecimiento por haberme dado la oportunidad de estudiar y poder tener un desarrollo tanto personal como profesional. Sin duda los conocimientos adquiridos son valiosos, pero los valores inculcados son invaluable.

Sinceramente quiero agradecerles porque todos y cada uno de ustedes estuvo conmigo, animándome a realizar, continuar y terminar este trabajo, cada vez que pasaba por mi mente siquiera dejar este proyecto, el cual es la conclusión de una meta más en mi vida, pero el inicio de muchos nuevos proyectos por cumplir. Estoy orgullosa y agradecida con la vida de contar con gente tan linda y especial como lo son cada uno de ustedes para mí. ¡Infinitas gracias!

Lilia Vigil Resendiz

RESUMEN

Ante el reto que enfrenta la Administración Pública Federal de profesionalizar y eficientar la gestión pública y con ello proporcionar servicios de calidad eficientes y oportunos a la ciudadanía, se hace necesario que las instituciones cuenten con personal que tengan la capacidad de actuar los conocimientos, habilidades y esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

El presente Reporte Laboral, tiene el propósito de presentar como resultado de esta participación, el perfilamiento de una batería psicométrica en una Institución Gubernamental sujeta a la Ley del Servicio Profesional de Carrera. La implementación de este perfilamiento se diseñó de acuerdo a los lineamientos que rigen a esta dependencia; así mismo que cada uno de los procesos y/o etapas de construcción fueron autorizados por el Comité Técnico de Profesionalización de la Secretaría y siempre guiados, orientados y validados metodológicamente.

Para el logro de tal objetivo la Dirección de Ingreso y Control de plazas y la Subdirección de Ingreso que son las encargadas del proceso de selección en esta Secretaría, diseñaron una estrategia para cumplir con los requerimientos que conllevaba la implementación del perfilamiento, dándose a la tarea de reunir a un grupo de expertos conformado por cinco psicólogos, quienes se dedicarían al diseño de dicho perfilamiento, y el cual sustituiría a la herramienta de evaluación (Evaluaciones Gerenciales) que se utilizaban en ese momento.

INTRODUCCIÓN

El factor humano es el integrante más importante para lograr el éxito en las organizaciones, por lo tanto las empresas deben enfocarse a una de las tareas primordiales para el área de Recursos Humanos, seleccionar al personal que posea las características necesarias para el desempeño y desarrollo de sus habilidades y así contribuir a los objetivos de la organización.

En la selección de la persona idónea para ocupar un puesto en toda organización es importante considerar las herramientas que se utilizan para la evaluación de todos los interesados. Dichas evaluaciones deben ser realizadas antes de su ingreso a la institución; para poder contar con los mejores servidores públicos dentro de la misma.

Es por ello que el objetivo del presente Reporte Laboral, es describir el proceso que se llevó a cabo para la elaboración del perfilamiento de puestos de mando medio de acuerdo a la rama de cargo en la Secretaría de la Función Pública, el cual tiene como finalidad servir como herramienta de evaluación de la subetapa de "Evaluaciones de Habilidades", la cual permitirá la evaluación del perfil psicológico de toda persona interesada en ingresar a esta dependencia bajo el marco del Servicio Profesional de Carrera.

A modo de tener un panorama general del desarrollo de este perfilamiento se mencionan los diversos aspectos para su diseño e implementación.

En el primer capítulo se describen las Nociones Básicas de la Administración Pública, su definición, así como el marco organizacional y jurídico bajo el que se rige y el rol que cumple.

En un segundo capítulo se menciona el escenario laboral, el cual es una dependencia de Gobierno sujeta al Servicio Profesional de Carrera, así como las áreas involucradas y encargadas de la elaboración de este perfilamiento.

Dentro del marco teórico se describe el Servicio Profesional de Carrera dentro de la Administración Pública Federal, sus antecedentes, se menciona cómo está conformado y brevemente se explica quién lo integra y cuáles son los derechos y obligaciones que se estipulan para su permanencia. Adicional se fundamentan metodológicamente las definiciones de puesto y perfil de puesto, así como su proceso de elaboración, haciendo énfasis al análisis y descripción de puestos y de su importancia en las organizaciones.

En su último capítulo se menciona la intervención de una servidora explicando el proceso que motivó a llevar a cabo este perfilamiento; así como cada una de las etapas para su construcción y autorización para su implementación y finalmente el análisis y evaluación de las convocatorias evaluadas con esta herramienta.

CONTEXTO LABORAL

1. NOCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL (APF)

1.1. Concepto de Administración Pública

El Gobierno se sirve de la Administración Pública Federal (APF) para realizar las funciones asignadas al Poder Ejecutivo de la Federación. La Administración Pública Federal, en consecuencia, sirve de soporte para asumir las responsabilidades designadas al Presidente de la República, quien se apoya para ello directamente en las Secretarías y dependencias del Estado.

Al sistema de administración del Gobierno Federal se le denomina Administración Pública Federal, y opera a través de dependencias y entidades que dependen del poder ejecutivo.

Como cualquier sistema de administración, la APF realiza procesos relacionados con la Planeación, la Organización, la Administración de Personal, Dirección y Control. (Muñoz, 1997).

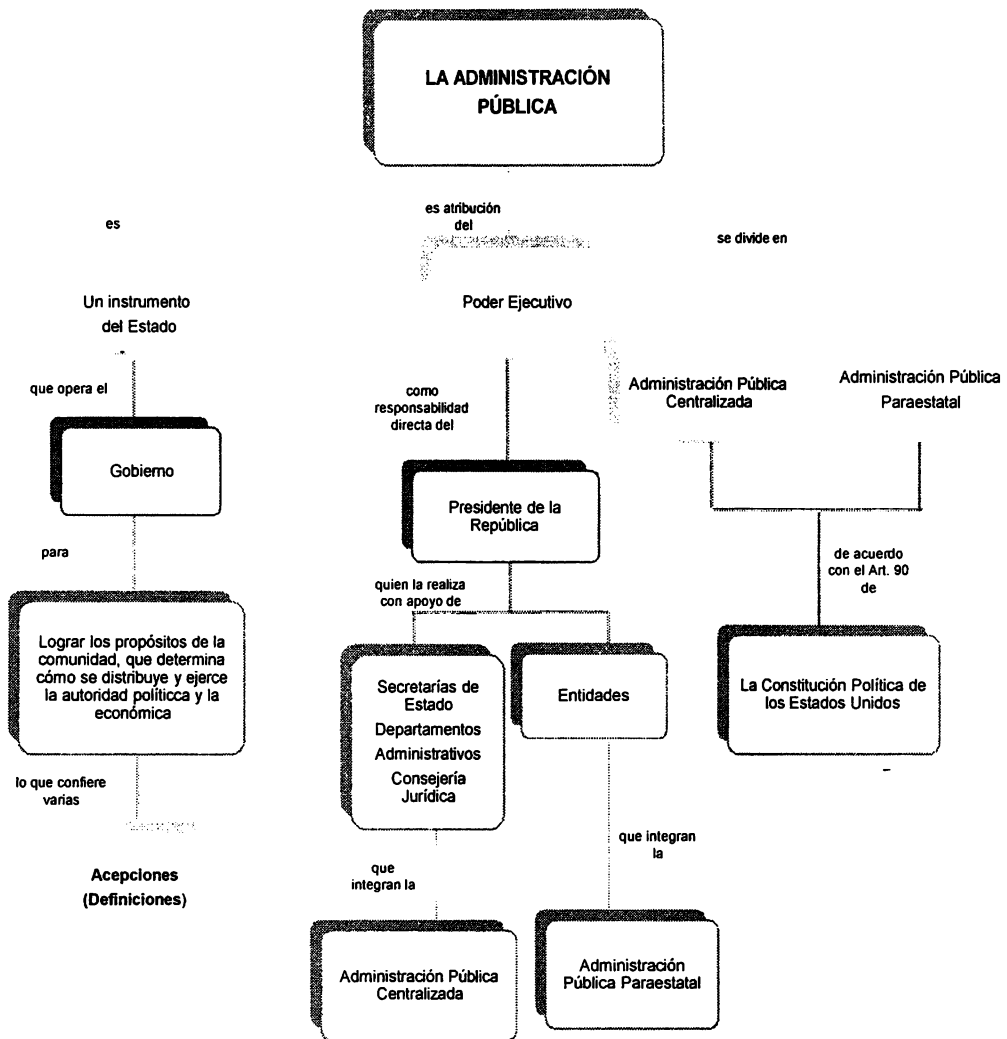


Figura 1. Marco Jurídico y Organizacional de la APF.
(Consultado en Mayo 2015 en spc.conanp.gob.mx)

Al analizar a fondo lo que es la Administración Pública Federal se define desde cuatro perspectivas:

- **Etimológica.** Administración (del latín administratio), significa la acción de administrar.
- **Constitucional.** Será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso. Distribuirá los negocios del orden administrativo de la

Federación, que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las Entidades Paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación (artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

- **Operativa.** Es la acción encauzada a lograr los propósitos de la comunidad, que determina cómo se distribuye y ejerce la autoridad política y la económica. Esta acción compromete a las instituciones, autoridades, servidores y particulares a asumir y ejecutar las funciones, atribuciones o competencias propias del Estado, para satisfacer el interés general o comunitario (Santofimio, 2002 y Muñoz, 1997).
- **Funcional.** Es un instrumento de acción del Estado, que dicta y aplica las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes para la conservación y fomento de los intereses públicos. Es un elemento estratégico para el desarrollo de la sociedad, que responde a un modelo que propicia los cambios políticos, económicos, sociales y culturales (Muñoz, 1997 y Amaro, 1993).

La Administración Pública Federal tiene como objetivo principal el cumplimiento de las leyes para la conservación y fomento de los intereses públicos, la cual considera como premisa principal el uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado.

1.2. Marco Organizacional de la Administración Pública Federal

Dentro de la definición organizacional, la Administración Pública Federal se clasifica en centralizada y paraestatal, conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, así como las instituciones que entran en cada una de las clasificaciones.

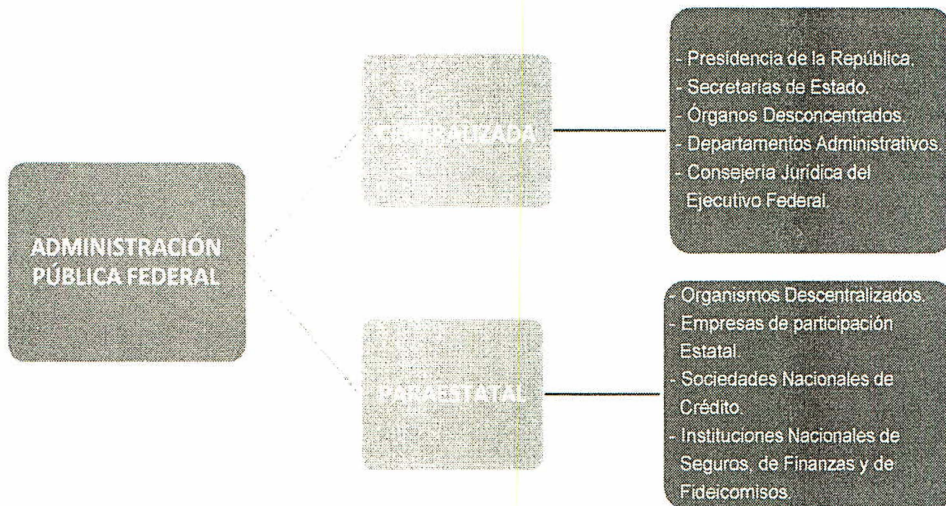


Figura 2. Marco Organizacional de la APF.
Consultado en Mayo 2015 en spc.conanp.gob.mx

La **Administración Pública Federal Centralizada**, es una organización administrativa en la cual las unidades y órganos de la administración pública se articulan bajo un solo orden jerárquico, a partir del poder ejecutivo, con el objeto de unificar las decisiones, el mando, la acción y la ejecución de los objetivos y metas establecidos en los programas públicos.

La Administración Pública Federal Centralizada está conformada por:

- **Presidencia de la República:** Se integra por las unidades de asesoría, de apoyo técnico y de coordinación que auxilian directamente al propio titular del Poder Ejecutivo.

- **Secretarías de Estado:** Son dependencias de auxilio al titular del Ejecutivo Federal en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo. Al frente de cada una habrá un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxiliará por los Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Departamento, entre otros que establezcan el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales.
- **Órganos Desconcentrados:** Son aquellos que están subordinados por razones de mandato a una dependencia de la Administración Pública. Son susceptibles de que se les otorgue o no una responsabilidad jurídica diferente a la dependencia administrativa que los regula; puede tener o no su propio patrimonio.
- **Departamentos Administrativos:** Tienen el mismo rango que una Secretaría de Estado. Al frente de cada departamento administrativo habrá un Jefe de Departamento, quien se auxiliará en el ejercicio de sus atribuciones, por Secretarios Generales, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Oficina, sección y Mesa, conforme al reglamento interior respectivo, así como por los demás funcionarios que establezcan otras disposiciones legales aplicables.
- **Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal:** Es aquella encargada de la función de consejero jurídico prevista en el apartado A del artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Al frente de la Consejería Jurídica habrá un *consejero* que dependerá directamente del *Presidente de la República* y será nombrado y removido libremente por éste.

La **Administración Pública Federal Paraestatal** está integrada por las entidades de control presupuestario directo e indirecto.

Entre las cuales se encuentran:

- **Organismos Descentralizados:** Son las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.

- **Empresas de participación Estatal:** Las cuales tienen las siguientes características:
 - a) Que el gobierno federal o una o más entidades paraestatales conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social.
 - b) Que en la constitución de su capital se cuente con títulos representativos de capital social de serie especial que solo puedan ser suscritas por el gobierno federal.
 - c) Que al gobierno federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno, o bien designar al presidente o director general o bien, tenga facultades para vetar los acuerdos del órgano de gobierno.
- **Sociedades Nacionales de Crédito:** Sociedad de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio que presta el servicio de banca y crédito con apego a las prácticas y usos bancarios, con sujeción a los objetivos y prioridades de la política económica.
- **Instituciones Nacionales de Seguros, de Finanzas y de Fideicomisos:** Las instituciones nacionales de seguros y finanzas, para que sean reconocidas como sociedades deben satisfacer alguno o varios de los siguientes requisitos:
 - A. Que el Gobierno Federal o una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social.
 - B. Que en la constitución de su capital se hagan figurar títulos representativos de capital social de serie especial que sólo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal; o
 - C. Que el Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designar al presidente o director general, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.

La sectorización de la Administración Pública Federal es el acto jurídico administrativo mediante el cual el Presidente de la República determina el agrupamiento de un conjunto de entidades paraestatales bajo la coordinación del titular de una secretaría o departamento. La sectorización es, por tanto, un sistema de trabajo.

Tres elementos componen esta definición:

- Un sujeto activo, representado por la secretaría o departamento administrativo que coordina el sector correspondiente.
- Los sujetos coordinados expresados en el grupo de entidades paraestatales que integran cada sector: organismos, empresas de participación estatal, sociedades nacionales de crédito, fondos y fideicomisos.
- Una acción, que es la de coordinar los fines y actividades de un grupo determinado de entidades, dentro de un sector, y que considera conducir la programación, coordinación y evaluación de su funcionamiento.

El esquema de organización y funcionamiento sectorial de la Administración Pública Federal, tiene como objetivos básicos:

- Ordenar la administración pública paraestatal en sectores, o sea en grupos de empresas que dependen en ciertos aspectos de un coordinador de sector que es un secretario de estado o un jefe de departamento. Ello con el fin de lograr una mayor coordinación y control de las entidades que la integran.
- Elevar la eficiencia de las entidades.
- Convertir a las entidades paraestatales agrupadas en cada sector administrativo en instrumentos para la implantación de las políticas sustantivas que llevan a cabo las dependencias centralizadas.
- Modernizar los sistemas de planeación, programación, presupuestación, control, información y evaluación de la administración pública federal.

El agrupamiento de las entidades de la administración pública paraestatal en cada uno de los sectores administrativos considera la afinidad entre sus objetivos y actividades, y las atribuciones y funciones de la secretaría que va a ser una cabeza de sector.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP) en su condición de dependencias de orientación y apoyo global, llevan a cabo las siguientes tareas para efectos de la sectorización:

- Normativas o definitorias, en virtud de que son órganos de autoridad.
- De vigilancia y control global en materia de políticas, planes, programas, objetivos, metas, acciones y recursos del sector público.
- De apoyo y asistencia técnica, para habilitar a las dependencias en su papel de coordinadoras de sector.

Estas dependencias establecen las normas y políticas que regulan la acción de las distintas entidades en función de su ubicación sectorial, actuación en la economía, rentabilidad social y financiera y la situación patrimonial específica de cada una. Excepcionalmente, sustituyen a las dependencias y entidades en su tarea de coordinación cuando es necesario debido a la inacción o inadecuada función de alguna de éstas. En el esquema de la sectorización, las entidades paraestatales mantienen su personalidad jurídica, conservan su autonomía patrimonial, técnica, administrativa y operativa, aunque se obligan a compatibilizar sus objetivos y metas con las del sector en su conjunto. (SFP, 2015)

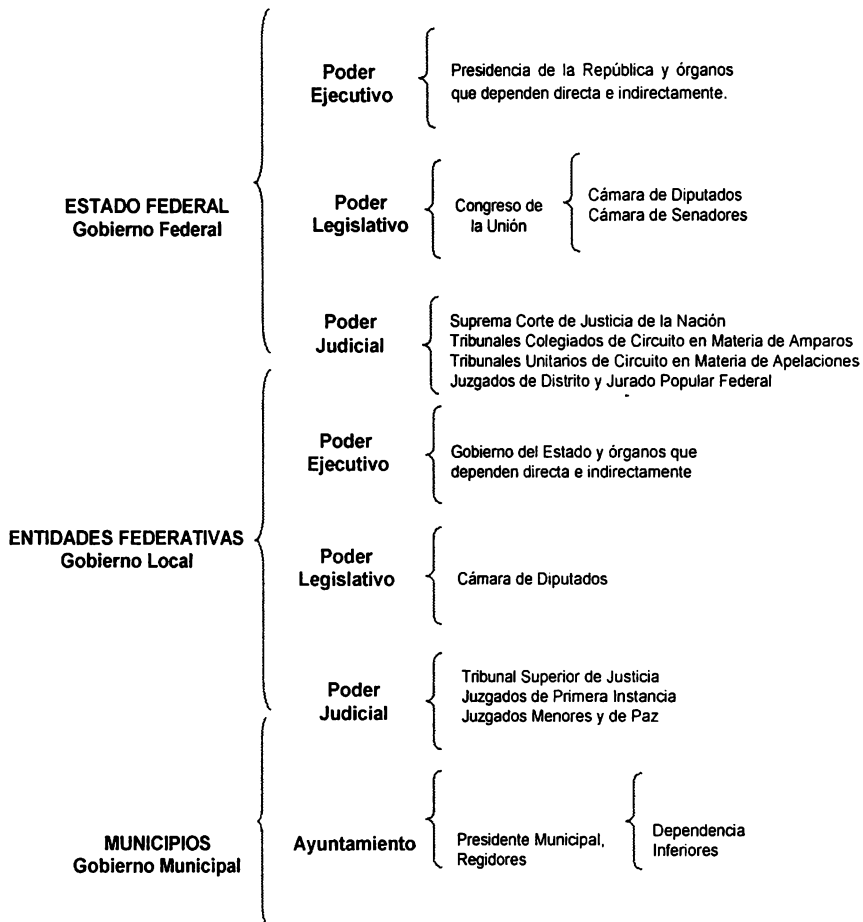


Figura 3. Marco Organizacional de la Administración Pública Federal. (Consultado en Mayo 2015 en spc.conanp.gob.mx)

1.3. Marco Jurídico de la Administración Pública Federal

Para concretar los fines del Estado, la Administración Pública funciona de acuerdo con un marco jurídico que determina los principios básicos de su planeación y estructura. La Ley de Planeación y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que emanan de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, son los ordenamientos jurídicos fundamentales.

En el siguiente esquema se muestra el marco jurídico de la Administración Pública Federal con que se rige para el cumplimiento de las leyes, para la conservación y fomento de los intereses públicos.

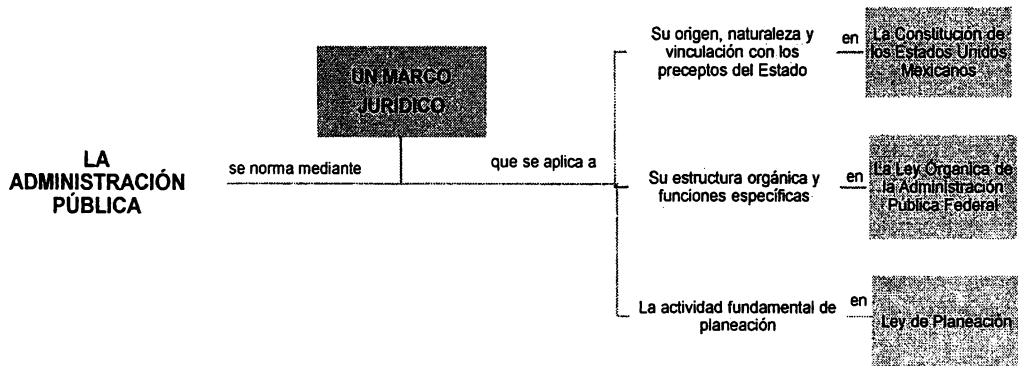


Figura 4. Marco Jurídico de la Administración Pública Federal. (Consultado en Mayo 2015 en spc.conanp.gob.mx)

1.4. Rol que cumple la Administración Pública Federal

La Administración Pública maneja la planeación como una actividad que permite vincular los medios y fines, diseñar normas organizativas, distribuir funciones, procurar la eficiencia en los objetivos de desarrollo a los que aspira la sociedad y dignificar y enriquecer la función pública. El enfoque gubernamental está orientado a la elaboración de planes, fijación de objetivos y selección de alternativas para que sus resultados impacten en la sociedad, a través de la determinación de prioridades de acuerdo a los requerimientos y demandas de los diversos grupos sociales que interactúan en comunidad.

La responsabilidad del Estado en la planeación nacional es organizar un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, que tenga como características fundamentales: imprimirle solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía.

La planeación será democrática mediante la participación de los diversos sectores sociales. Recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al Plan Nacional de Desarrollo y a los programas correspondientes. Debe existir un Plan al que se deberán sujetar obligatoriamente los programas de la APF.

Lo anterior lleva a una visión y una misión de país, y al planteamiento de las políticas del Plan Nacional de desarrollo:

- **La política social:** La acción de gobierno descrita en el Plan Nacional de Desarrollo tiene por fin último mejorar la calidad de vida de los mexicanos, asegurar el pleno ejercicio de su libertad personal en un entorno de convivencia humana y de respeto a la naturaleza que multiplique las oportunidades de progreso material, favorezca el desenvolvimiento intelectual y propicie el enriquecimiento cultural de cada uno de los ciudadanos del país, siendo la educación, estrategia central para el desarrollo nacional.
- **La política económica:** El objetivo de la política económica es promover un crecimiento con calidad, sostenido y dinámico, que permita abatir la pobreza y que abra espacios a los emprendedores; que avance en la igualdad de oportunidades entre regiones, empresas y hogares; con baja inflación; que contribuya a la recuperación de los salarios reales; la reducción en las tasas de interés y la expansión del crédito; incluyente; que considere el proceso de globalización de la economía mundial; que responda a la transición social; que aproveche las oportunidades de una población económicamente activa en crecimiento y asuma los retos; que sea sustentable y que proteja el capital natural de nuestra nación.
- **La política interior:** Se centra en construir una plena gobernabilidad democrática y consolidar una democracia legítima, genuina y duradera.
- **La política exterior:** Se basa en aprovechar en beneficio de la nación nuestros recursos naturales; en encontrar y fomentar los espacios que permitan impulsar el desarrollo nacional integral, sostenido y sustentable; y en participar activamente en la conformación de un sistema internacional que promueva la estabilidad y la cooperación, sobre la base del derecho internacional.

Entendiendo de esta manera que un plan de gobierno es un indicador del grado en el que el Estado reconoce y atiende las demandas de la sociedad, marcando la jerarquía que les reconoce según los diferentes sectores. De ahí que el gobierno elabora un plan general conocido como Plan Nacional de Desarrollo, de cuyos principios se deriva la necesidad de atender demandas más específicas que respondan a problemas delimitados y que se conocen como demandas sectoriales (Senado de la República, 1987).

2. ANTECEDENTES

El presente capítulo muestra la estructura organizacional de la Secretaría de la Función Pública (SFP), así como sus antecedentes, misión, visión, acciones gubernamentales prioritarias y organigramas, permitiendo con ello identificar y conocer las Unidades Administrativas que la conforman acorde al ramo.

En 1982 se plantea la necesidad de armonizar y fortalecer la función de control en el Sector Público. Para ello, fue presentado ante el Congreso de la Unión un conjunto de propuestas legislativas en las que se incluyó la iniciativa de Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), misma que al aprobarse y publicarse en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 29 de diciembre de 1982, dio origen a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación; con el propósito de integrar en esta Dependencia las funciones de control y evaluación global de la gestión pública anteriormente dispersas.

El 19 de enero de 1983, se publicó en el DOF el primer Reglamento Interior de esta Secretaría, el cual fue reformado por Decreto Presidencial publicado por el mismo medio oficial el día 30 de julio de 1985.

Con fecha 16 de enero de 1989 se publicó en el DOF, un nuevo Reglamento Interior para la dependencia, dejando sin vigencia al ordenamiento citado en el párrafo anterior. Este Reglamento fue reformado y adicionado mediante Decretos Presidenciales publicados

en el órgano informativo oficial los días 26 de febrero de 1991 - Fe de Erratas el 27 de febrero de 1991 - 27 de julio de 1993 - Fe de Erratas el 5 de agosto de 1993 - y el 19 de abril de 1994.

El Reglamento y las reformas aludidas determinaron, desde luego, las atribuciones de las diversas unidades administrativas que conformaron a la dependencia y modificaron su estructura orgánica atendiendo a criterios de racionalidad, austeridad y de eficiencia en el ejercicio de las atribuciones que a la propia Secretaría otorgaba el marco legal aplicable a la Administración Pública Federal.

Posteriormente, mediante Decreto publicado en el DOF del 28 de diciembre de 1994, se reformó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con el propósito fundamental de que el Estado dispusiera de mejores instrumentos para llevar a cabo, a través de la Gestión Pública Federal, sus tareas de Gobierno con oportunidad y eficiencia, bajo un esquema de organización que evitara duplicación de funciones y precisara responsabilidades.

Dentro de este contexto se modificó el nombre de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y se le dotó de nuevas atribuciones con el objeto de modernizar y controlar funciones administrativas fundamentales, en adición a las que le correspondían en materia de vigilancia y responsabilidades de los servidores públicos.

De esta forma, para la debida consecución del propósito apuntado, el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal dispuso que correspondía a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, entre otros, el despacho en el orden administrativo, de los asuntos siguientes: desarrollo administrativo integral en dependencias y entidades; normatividad en materia de adquisiciones, servicios, obra pública y bienes muebles; conducción de la política inmobiliaria federal; administración de los bienes inmuebles federales en la cual encuadran los nombramientos de notarios del patrimonio inmueble federal y las autorizaciones de protocolos especiales, y la emisión de normas para la conservación de dichos bienes.

Así, las atribuciones conferidas a Secretaría, le permitieron diseñar lineamientos bajo un criterio de modernización administrativa para mejorar la prestación de los servicios públicos y la atención a la ciudadanía, así como fortalecer las funciones normativas que orientan el manejo transparente de los recursos del Estado, y la operación de los sistemas de control y vigilancia para prevenir conductas indebidas e imponer sanciones en los casos que así lo amerite.

A fin de responder cabalmente a las nuevas responsabilidades que la ley otorgó a la Secretaría, el Ejecutivo Federal expidió el Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo -DOF del 12 de abril de 1995-, el cual modifica la estructura orgánica de la dependencia y distribuye su competencia entre sus unidades administrativas, conforme a lo dispuesto por el artículo 18 de la LOAPF.

En otro orden de ideas, es conveniente destacar que en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se adoptó como línea de acción de las actividades del Ejecutivo Federal en materia de control, promover la probidad y rendición de cuentas como elemento esencial del Proceso de reforma del Estado.

En este sentido, con base en el análisis permanente del marco jurídico que regula la actuación de la APF, se determinó la existencia de limitaciones legales que dificultaban el funcionamiento de los Órganos Internos de Control de las dependencias y entidades, instrumentos fundamentales para propiciar el adecuado desempeño de la función pública y que se reflejaban en la oportunidad y eficacia con que debía actuarse ante eventuales conductas que vulneraban los principios que rigen el quehacer público.

Por lo anterior, conforme a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, se llevaron a cabo reformas a la LOAPF, Ley Federal de las Entidades Paraestatales y Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos -DOF del 24 de diciembre de 1996- para dotar a las contralorías internas de la autonomía que requería la función de control, traduciéndose en los siguientes aspectos fundamentales:

Facultar a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, en la designación y remoción directa de los contralores internos de las dependencias y entidades y de la Procuraduría General de la República (PGR) y con ello reforzar el vínculo funcional de estos respecto del órgano rector, y así sustraerlo de la línea de mando del órgano fiscalizador.

Estas reformas legales realizadas por iniciativa del C. Presidente de la República, dieron origen a la modificación del Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo -DOF del 29 de septiembre de 1997- la cual no es únicamente la expresión de la facultad reglamentaria del Ejecutivo de la Unión, sino de la enérgica voluntad de reestructurar el sistema de control interno de la APF.

En efecto, con las reformas al Reglamento, se apoya e impulsa este propósito; se dota del andamiaje jurídico indispensable para que las atribuciones de las contralorías internas, como órganos de autoridad se ejerzan plenamente en el ámbito de competencia de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Es preciso en este orden de conceptos destacar los fines fundamentales del Reglamento Interior, como son:

- a) Determinar la competencia de las unidades administrativas de la Secretaría para asegurar la legitimidad de los actos que les corresponde realizar en el orden administrativo con sujeción a lo dispuesto por el artículo 16 Constitucional.
- b) Propiciar una organización de carácter institucional que permita que el ejercicio de las atribuciones conferidas se realice bajo un esquema de eficiencia que permita la coordinación, dirección y supervisión de las acciones que tiene encomendadas la dependencia.
- c) Con la actualización de este ordenamiento jurídico se da respuesta a los reclamos de la sociedad para combatir la corrupción, a través de medidas de carácter inmediato y profundo que permitan hacer más eficientes las líneas de control en el ámbito en que el desempeño de la función pública requiere ser fiscalizado con

prontitud y con acciones correctivas que impidan la desviación de conductas que dañen la dignidad de la misión y deberes de los servidores públicos.

El propio Reglamento Interior fue objeto de otra reforma –DOF del 4 de septiembre de 2000- motivada, entre otras razones, por la entrada en vigor de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.

Con estas adecuaciones se refleja, por una parte, la facultad de la Secretaría para establecer, administrar y operar el Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (Compranet) a que se refieren dichos ordenamientos, así como el sistema de certificación de los medios de identificación electrónica que utilicen los licitantes, y por la otra, la de coordinar con dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que operen sistemas electrónicos, a fin de establecer un mecanismo uniforme de certificación en esta materia, mismas que están a cargo de la Unidad de Servicios Electrónicos Gubernamentales, unidad administrativa que se crea por virtud de la propia reforma.

A efecto de dar mayor certeza jurídica a los actos de autoridad que corresponde ejercer a la Secretaría, también se actualizaron las referencias que el Reglamento Interior hacía de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas por las de los nuevos ordenamientos, tal es el caso de las atribuciones de la Dirección General de Inconformidades, e igualmente, se precisaron las facultades correspondientes a la Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal, en lo que toca al procedimiento de conciliación derivado del incumplimiento de los contratos que regulan las leyes mencionadas, así como los aspectos relativos a la aplicación de las sanciones que prevén dichos ordenamientos.

Otro de los propósitos fundamentales que motivaron esta reforma, fue el de otorgar el carácter de autoridad a determinadas Direcciones Generales Adjuntas y de Área, tanto de la Contraloría Interna como de la Dirección General de Responsabilidades y Situación

Patrimonial, para que coadyuvaran con éstas en la instrumentación de algunas etapas del procedimiento administrativo disciplinario a que se refiere la abrogada Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y que las mismas sean reconocidas con dicho carácter ante los tribunales correspondientes.

Bajo el mismo criterio, también se incluyeron en el Reglamento Interior, las Direcciones Generales Adjuntas de la Dirección General de Auditoría Gubernamental.

Por otra parte, se precisó la competencia de la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial y de los Titulares de los Órganos Internos de Control en las dependencias y entidades de la APF, y en la PGR, para calificar pliegos preventivos de responsabilidades, en los términos de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Asimismo, en la citada reforma se precisaron las facultades de la Dirección General de Atención Ciudadana y de los supervisores regionales respecto de la atención y seguimiento de quejas; así como se determina que en los juicios de amparo en que deban intervenir los Subsecretarios y el Oficial Mayor, porque fuesen señalados como autoridad responsable, serán suplidos por el Titular de la Unidad o el Director General que ellos mismos designen.

El 30 de mayo de 2001 se publicó en el DOF, el Decreto por el que se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el cual prevé como uno de sus objetivos rectores el de abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y al desempeño de la APF.

En este marco, con el propósito de promover el mejoramiento de la gestión gubernamental y de prevenir conductas irregulares de los servidores públicos en la prestación de sus servicios, así como dotar a la autoridad de mayores elementos jurídicos para sancionar actos indebidos, el Gobierno Federal impulsó la expedición y reformas de

diversos ordenamientos, entre ellos, el Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

De esta manera, el Ejecutivo Federal expidió el nuevo Reglamento Interior de esta Secretaría, publicado en el DOF el 16 de julio de 2001, el cual abrogó al publicado en el mismo órgano informativo el 12 de abril de 1995.

La expedición de este nuevo Reglamento tuvo como propósitos fundamentales establecer las atribuciones de las unidades administrativas de la Dependencia que no se encontraban previstas en el anterior, así como determinar la competencia y denominación de diversas Unidades administrativas conforme a sus nuevas funciones, en congruencia con los objetivos estratégicos de la Institución Gubernamental, a efecto de asegurar la legitimidad de los actos que les corresponde realizar en el orden administrativo.

En este Reglamento, destaca la inclusión en la estructura orgánica de la Dependencia, de la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción en la APF, la cual fue creada por el Ejecutivo Federal mediante Acuerdo publicado en el DOF el 4 de diciembre de 2000, con el objeto de coordinar las políticas y acciones para prevenir y combatir la corrupción y fomentar la transparencia en el ejercicio de las atribuciones de las diversas dependencias y entidades de la APF, así como para dar seguimiento a los programas y acciones en la materia.

Asimismo, el Reglamento en cuestión precisa diversos aspectos jurídicos procesales para la adecuada aplicación de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y de otros ordenamientos legales que compete aplicar a esta Dependencia. Es de señalar que este ordenamiento fue reformado mediante Decreto Presidencial publicado en el DOF el 29 de noviembre de 2001, con el objeto de incorporar dentro de la estructura orgánica de la Secretaría, a la Subsecretaría de Desarrollo y Simplificación Administrativa y establecer las atribuciones de las Direcciones Generales que se le adscribian, derogando al efecto el artículo 13 del propio Reglamento Interior, relativo a las atribuciones de la Unidad de Desarrollo Administrativo.

De igual forma, se efectuaron algunas precisiones sobre el funcionamiento de diversas áreas administrativas de la Secretaría, entre las que se encuentran la Unidad de Auditoría Gubernamental y la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial, así como de los Órganos Internos de Control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y la PGR, para el adecuado ejercicio de sus atribuciones.

Con motivo del Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera y reforma entre otros ordenamientos legales, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el DOF de 10 de abril de 2003, cambia la denominación de la Secretaría de la Función Pública, confiriéndole la atribución para dirigir, organizar y operar el Sistema de Servicio Profesional de Carrera (SPC) en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada.

Con el objeto de atender de manera oportuna las nuevas atribuciones que la Ley del Servicio Profesional de Carrera le confiere a la Secretaría, se expide el Reglamento Interior, publicado en el DOF el 12 de diciembre de 2003, con el cual se realiza una reestructuración orgánica de la dependencia y de las funciones entre sus unidades administrativas.

Con fecha 2 de septiembre de 2004 se publicaron en el DOF las reformas al Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, las cuales consistieron en el cambio de la denominación del órgano desconcentrado Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales a Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales y la reordenación de las atribuciones en materia inmobiliaria. Posteriormente, con fecha 27 de mayo de 2005 se publica en el DOF el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, mediante el cual se reestructuran algunas unidades administrativas y se reordenan y precisan las facultades de las mismas. (Manual de Organización General de la SFP,2012)

A continuación se describe la misión y visión de la Secretaría de la Función Pública, así como la actividad sustantiva que la rige.

3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

3.1. Misión y Visión

De acuerdo a lo publicado en la página de la Secretaría de la Función Pública (2015), en el portal conoce la SFP, se inicia por describir a la institución, como una dependencia de gobierno que corresponde al Poder Ejecutivo Federal, que tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos (LFRASP) y demás ordenamientos legales aplicables en la materia:

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público;
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas;
- Ley General de Bienes Nacionales;
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal;
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Otras leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

De acuerdo al Artículo 3 de su Reglamento Interior, al frente de la Secretaría estará el Secretario, quien, para el desahogo de los asuntos de su competencia, se auxiliará de las unidades administrativas.

Misión

Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente.

Visión

La ciudadanía participa y confía en la Función Pública.

Objetivos principales de la Secretaría de la Función Pública:

Hablar de los objetivos generales de la institución, es mencionar el trabajo que en conjunto realizan cada uno de los servidores públicos que la integran.

1. Promover la cultura de la legalidad y el aprecio por la rendición de cuentas.
2. Ampliar la cobertura, impacto y efecto preventivo de la fiscalización a la gestión pública.
3. Inhibir y sancionar las prácticas corruptas.
4. Articular estructuras profesionales, eficientes y eficaces del gobierno.
5. Mejorar la regulación, la gestión y los procesos de la Administración Pública Federal.
6. Optimizar el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales.

Actividades Sustantivas

- a) Vigilar que los servidores públicos federales se apeguen a la legalidad durante el ejercicio de sus funciones, sancionar a los que no lo hacen así.
- b) Promover el cumplimiento de los procesos de control y fiscalización del gobierno federal, de disposiciones legales en diversas materias.
- c) Dirigir y determinar la política de compras públicas de la Federación.
- d) Coordinar y realizar auditorías sobre el gasto de recursos federales.
- e) Coordinar procesos de desarrollo administrativo, gobierno digital.
- f) Operar y encabezar el Servicio Profesional de Carrera.
- g) Coordinar la labor de los órganos internos de control en cada dependencia del gobierno federal y evaluar la gestión de las entidades, también a nivel federal.

3.2. Estructura Orgánica Básica de la Secretaría de la Función Pública

La Secretaría de la Función Pública está conformada por 32 Unidades Administrativas concentradas en el Distrito Federal, las cuales se enlistan en el siguiente apartado. (SFP, 2015)

1. Oficina del C. Secretario

2. UPTCI - Unidad de Políticas de Transparencia y Cooperación Internacional
3. CI - Contraloría Interna
4. DGCS - Dirección General de Comunicación Social
5. INDAABIN - Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales

6. SCAGP - Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública

7. UCGP - Unidad de Control de la Gestión Pública
8. UAG - Unidad de Auditoría Gubernamental
9. UCAOP - Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública
10. UORCS - Unidad de Operación Regional y Contraloría Social
11. DGAE - Dirección General de Auditorías Externas

12. SRACP - Subsecretaría de Responsabilidades Administrativas y Contrataciones Públicas

13. CGOVC - Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control
14. UAJ - Unidad de Asuntos Jurídicos
15. UNCP - Unidad de Normatividad de Contrataciones Públicas
16. UPCP - Unidad de Política de Contrataciones Públicas
17. DGRSP - Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial
18. DGCSCP - Dirección General de Controversias y Sanciones en Contrataciones Públicas
19. DGDI - Dirección General de Denuncias e Investigaciones
20. DGII - Dirección General de Información e Integración

21. Subsecretaría de la SFP

22. UGD - Unidad de Gobierno Digital

- 23. UPRHAPF - Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal
- 24. DGDHSPC - Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera
- 25. DGORAPF - Dirección General de Organización y Remuneraciones de la Administración Pública Federal
- 26. UPMGP - Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública
- 27. UEGDG - Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Gubernamental

28. OM - Oficialía Mayor

- 29. DGPYP - Dirección General de Programación y Presupuesto
- 30. DGRH - Dirección General de Recursos Humanos
- 31. DGRMSG - Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
- 32. DGTI - Dirección General de Tecnologías de Información.

Ilustrado en la Figura 5.

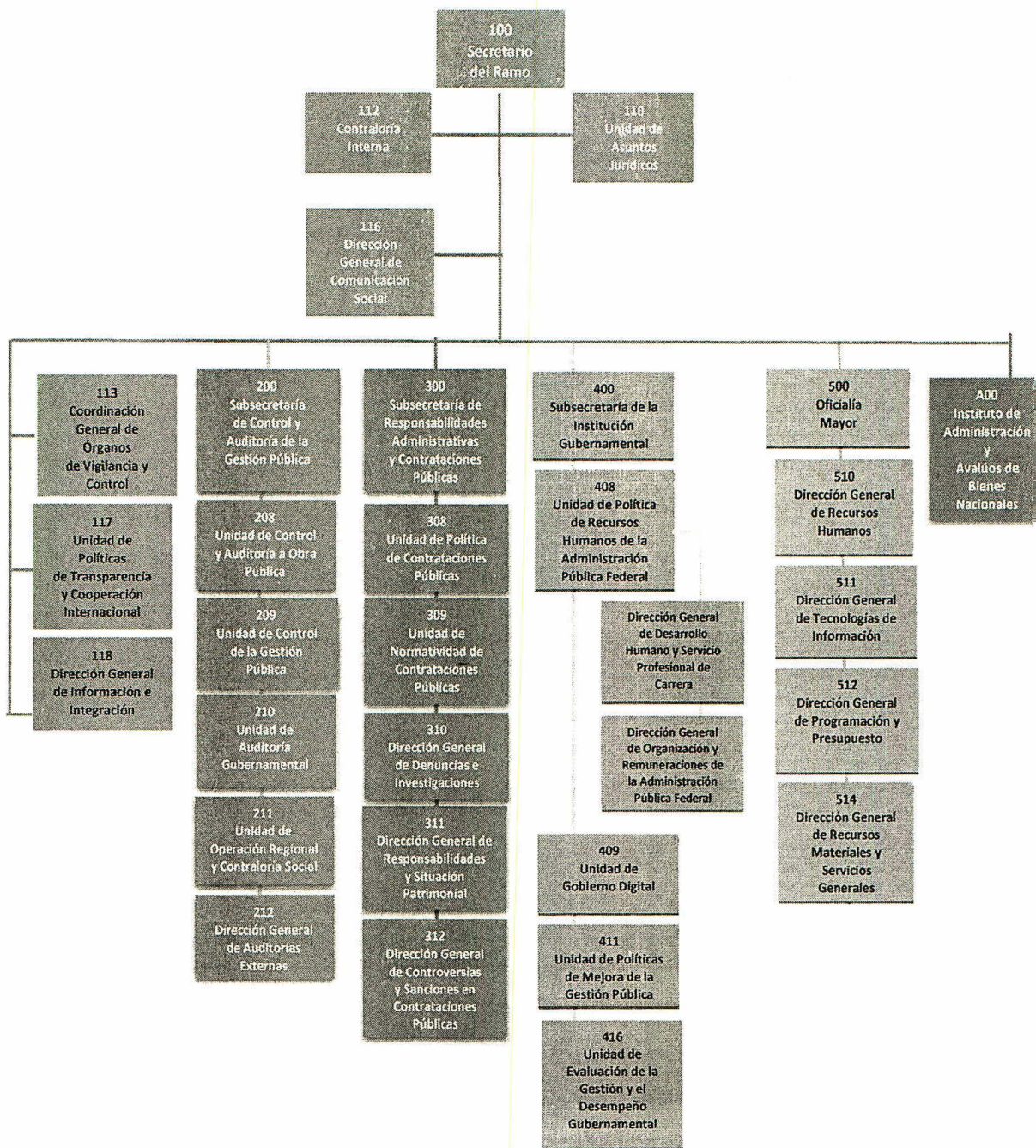


Figura 5. Estructura Orgánica Básica de la SPF. (Secretaría de la Función Pública, 2015)

Para fines del presente reporte laboral, es importante mencionar las áreas involucradas en la elaboración del mismo, estas se encuentran encabezadas por la Oficialía Mayor, la Dirección General de Recursos Humanos y perteneciente a ésta última, la Dirección de Ingreso y Control de Plazas.

(Ver figura 6)

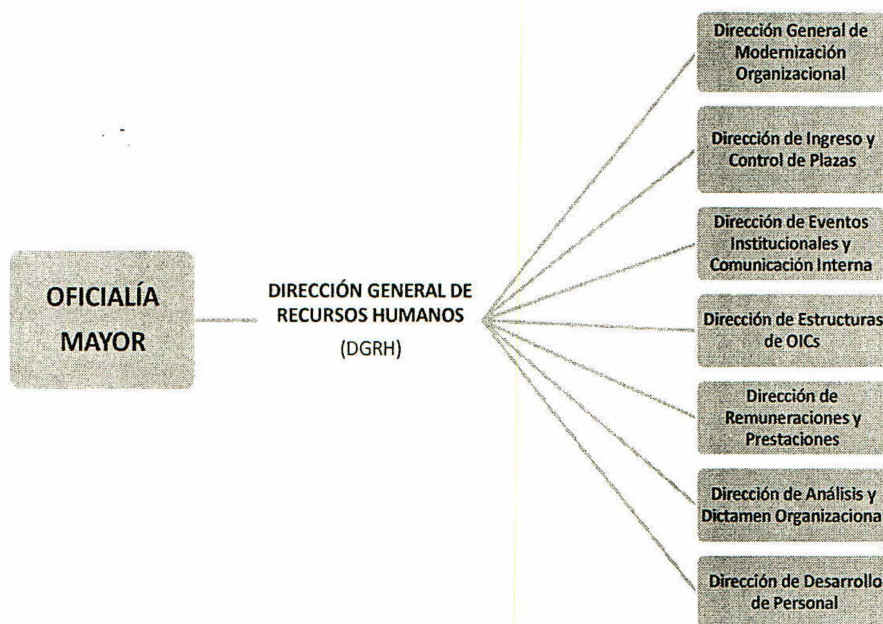


Figura 6. Organigrama de la Oficialía Mayor de la SFP. (Elaboración propia, 2015)

3.3. Atribuciones de la Oficialía Mayor (OM)

La Oficialía Mayor (OM) proporciona servicios de apoyo administrativo de calidad y alineados a las estrategias del Programa de Mediano Plazo, que permitan a la Secretaría el cumplimiento de sus programas y objetivos, mediante la implementación de sistemas y procesos que desarrollen y optimicen los recursos humanos, financieros, materiales así como las tecnologías de información y comunicaciones. Lo anterior en un marco de administración de los recursos institucionales por resultados. Para ello se apoya de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH).

3.4. Atribuciones de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH)

Dentro de las funciones de la Secretaría, unas de las atribuciones de la DGRH, que se menciona para fines del presente reporte laboral es la siguiente. Expresado en el Manual de organización Especifico de la DGRH, 2012)

La Dirección General de Recursos Humanos, tiene como objetivo implantar, transformar y dirigir los procesos necesarios para satisfacer las necesidades del capital humano de la Secretaría con criterios de calidad, igualdad de oportunidades, innovación y transparencia, a fin de contribuir al logro de la misión y visión de la Institución.

Funciones de la DGRH

- 1) Dirigir la elaboración e instrumentación de los programas de reclutamiento, selección e ingreso de personal observando las políticas, normas y lineamientos emitidos en la materia por la autoridad correspondiente y previa consideración del superior jerárquico.
- 2) Establecer y dirigir los programas relativos a las prestaciones sociales, actividades culturales y deportivas, que se otorgan a los servidores públicos de la Dependencia, previa consideración del superior jerárquico.
- 3) Establecer y dirigir las políticas y estrategias internas de planeación y administración del capital humano, a fin de asegurar la operación integral de los procesos de la Dirección General de conformidad con la normatividad emitida por la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal (UPRHAPF), además de coordinar los estudios necesarios para el análisis y valuación de puestos para el desarrollo de políticas de sueldos, salarios e incentivos y estímulos.
- 4) Proponer al Oficial Mayor, la elaboración de bases y la celebración de convenios y demás instrumentos jurídicos que resulten necesarios para la

adecuada administración del personal y del Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría.

- 5) Vigilar que se revisen y analicen las propuestas de movimientos de estructuras orgánicas, ocupacionales y plantillas de personal operativo que promuevan las unidades administrativas y el órgano desconcentrado de la Secretaría, así como la contratación de servicios profesionales bajo el régimen de honorarios o de personal eventual; y someter a la autorización del Oficial Mayor el proyecto de dictamen.

La DGRH está integrada por una Dirección General Adjunta y seis Direcciones de Área las cuales se mencionan a continuación:

1. Dirección General Adjunto de Modernización Organizacional
2. Dirección de Remuneraciones y Prestaciones
3. Dirección de Estructuras de OICS
4. Dirección de Eventos Institucionales y Comunicación Interna
5. Dirección de Modernización
6. Dirección de Análisis y Dictamen Organizacional
7. Dirección de Desarrollo de Personal

El siguiente organigrama muestra la Dirección de Ingreso y Control de Plazas (DICP), la Subdirección de Ingreso (SI), lugar de realización del reporte laboral. (Ver figura 7)

Posteriormente se describen objetivos y funciones.

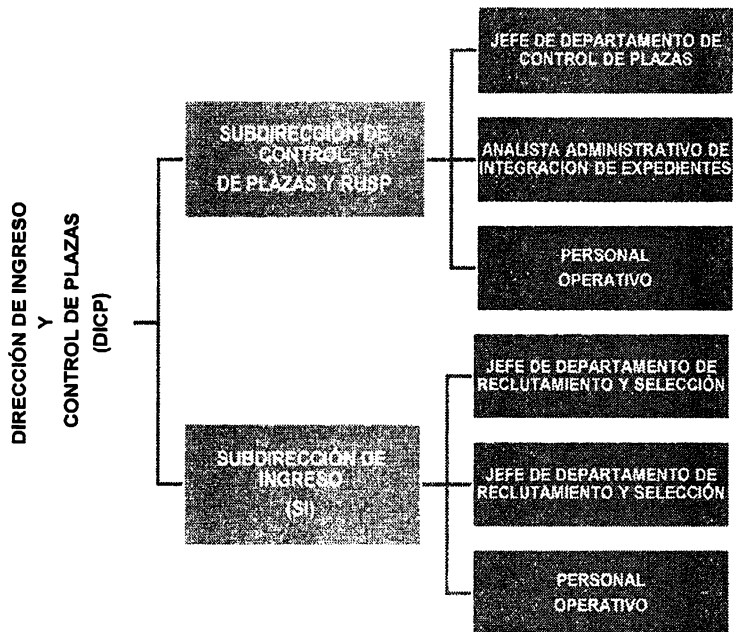


Figura 7. Organigrama de la Dirección de Ingreso y Control de Plazas. (Elaboración propia, 2015)

3.5. Atribuciones de la Dirección de Ingreso y Control de Plazas (DICP)

La presente Dirección, es la encargada de dirigir y coordinar el proceso de reclutamiento, selección e ingreso de personal en la Secretaría, con criterios de calidad, oportunidad, innovación y transparencia; a fin de proveer del capital humano necesario para la operación de la Institución y asegurar el cumplimiento de las normas, políticas y lineamientos emitidos por la autoridad competente en la materia.

Funciones de la DICP

- Coordinar y supervisar los mecanismos para la planeación y publicación en el Diario Oficial de la Federación y el Sistema Trabajaen de las Convocatorias públicas y abiertas para ocupar los puestos vacantes sujetos al Servicio Profesional de Carrera, a fin de atraer y seleccionar a los candidatos más calificados para su ocupación.
- Coordinar y supervisar los mecanismos y herramientas previstas por la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la selección de personal, a fin de

garantizar su aplicación de conformidad con las normas y procedimientos establecidos en los procesos de evaluación de candidatos.

- c) Suscribir en coordinación con el Director General de Recursos Humanos, las propuestas y acuerdos de los Comités Técnicos de Profesionalización (CTP) permanentes para su emisión y ejecución de las distintas áreas de la Dirección General.
- d) Coordinar y supervisar la organización y operación de los Comités Técnicos de Selección, en el marco de lo previsto en el Subsistema de Ingreso de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, a fin de asegurar la transparencia y el cumplimiento de la normatividad correspondiente en los procesos de ingreso de personal.
- e) Coordinar, en el ámbito de aplicación de la Dirección General de Recursos Humanos, la recepción, registro y atención de las solicitudes de transparencia y acceso a la información que envía la ciudadanía, a fin de garantizar el cumplimiento de la Ley en la materia.

A la Dirección de Ingreso y Control de Plazas la conforman:

1. Subdirección de Control de Plazas y Registro Único de Servidores Públicos (RUSP)

Conformada por:

- a) Jefe de Departamento de Control de Plazas
- b) Analista Administrativo de Integración de Expedientes
- c) Personal Operativo

2. Subdirección de Ingreso

De esta última se desprenden:

- a) Dos Jefaturas de Departamento de Reclutamiento y Selección
- b) Personal Operativo

3.6. Atribuciones de la Subdirección de Ingreso (SI)

Es la Subdirección encargada de administrar el Servicio Profesional de Carrera en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección y en la cual se dio la oportunidad de realizar el presente reporte laboral.

Objetivo

Su objetivo principal es supervisar y coordinar los procesos de reclutamiento y selección de los servidores públicos de carrera, gabinetes de apoyo, y de designación directa, así como del personal de libre designación, personal operativo, honorarios y de servicio social, de conformidad con la normatividad establecida en la materia, para proveer las necesidades de talento humano de la Secretaría.

Entre sus principales funciones están las de:

1. Supervisar la operación del subsistema de ingreso del Servicio Profesional de Carrera en oficinas centrales de la Secretaría, de acuerdo a las disposiciones legales establecidas a fin de cumplir con la captación de talento y con los tiempos establecidos para dicho proceso.
2. Coordinar las etapas del proceso de selección de los aspirantes: Revisión curricular, exámenes de conocimientos, evaluaciones de habilidades, evaluación de la experiencia, valoración del mérito de los candidatos, entrevistas y determinación; así como designar a los ganadores de los concursos en el sistema electrónico Institucional para éste fin, asignando el "ID RUSP" de la persona para cumplir con la normatividad aplicable.
3. Coordinar la evaluación de los candidatos a ingresar a la Secretaría conforme el procedimiento establecido para los puestos fuera de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y personal operativo, cumpliendo con los estándares de servicio para cubrir las necesidades de talento humano que requiere la Secretaría.

4. Coordinar la difusión de las vacantes de la Secretaría en los diferentes medios destinados a este fin, para que la ciudadanía conozca las vacantes a concursar de esta dependencia.

5. Analizar e instrumentar las mejores prácticas, herramientas y modelos de reclutamiento y selección con el fin de promover la innovación para captar el talento humano con eficiencia y eficacia.

(SFP, 2015) Manual de organización Especifico de la
Dirección General de Recursos Humanos.

MARCO TEÓRICO

1. SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

1.1. Antecedentes

El concepto de Servicio Profesional de Carrera tiene como principales referentes los términos de *servicio civil* y *función pública*. El primero se identifica como el término adoptado en los países anglosajones como Estados Unidos e Inglaterra y el segundo tiene sus raíces en países como Francia y España. En México, desde los orígenes del estudio de esta Figura, se adoptó el término de servicio civil de carrera, y en años recientes ha variado; algunos autores y legislaciones lo han denominado servicio público de carrera (Haro Bélchez, 2000; Aguilar; 1998), e incluso algunos especialistas como Vázquez Cano (2001) le dan el título de servicio público profesional de carrera, y de manera muy reciente, con algunos antecedentes en algunos servicios sectoriales, el término que se ha adoptado, y más aún por la ley de carácter federal, es el de Servicio Profesional de Carrera (SPC).

España 1852	Canadá 1908	MÉXICO 2003	El Salvador 1961	Panamá 1990
Estados Unidos 1883	Francia 1941		Chile 1986	Argentina 1991
Australia 1902	Costa Rica 1953		Brasil 1988	Colombia 1998
Nueva Zelanda 1902			Bolivia 1990	Ecuador 1998

Figura 8. Países que están sujetos al Servicio Civil, en México se le conoce como Servicio Profesional de Carrera (Consultado en Mayo 2015 en spc.conanp.gob.mx)

El Servicio Profesional de Carrera surge con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, aprobada el 3 de abril de 2003 por el H. Congreso de la Unión y publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 10 de

abril de ese mismo año; su Reglamento se publicó el 2 de abril de 2004 en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, que define a las políticas públicas como el conjunto de conceptos, criterios, principios, estrategias y líneas fundamentales de acción a partir de las cuales, el Gobierno Federal, decide hacer frente a desafíos y problemas que se consideran de naturaleza pública; surgiendo la necesidad de elaborar el programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006.

Destacan cuatro factores que influyeron a que actualmente se pueda contar en México con una Ley de esta naturaleza:

- **Sistema de Gobierno Democrático:** Inició un proceso de democracia que se refleja en el consenso entre los actores políticos, tanto del Poder Legislativo como el Ejecutivo para concretar un proyecto de importancia como la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.
- **Globalización:** México era el único país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) que no contaba con un sistema de mérito en la Administración de los Recursos Humanos del gobierno.
- **Dirección centrada en la persona:** La ventaja de contar con políticas de Recursos Humanos en las organizaciones permite su eficiencia a través de la promoción de la permanencia y desarrollo de las personas con base en el mérito y los resultados.
- **Coincidencia de propósitos:** La coincidencia de propósitos de los poderes Ejecutivo y Legislativo por tener una Administración Pública moderna que genere crecientes resultados para la sociedad mexicana.

Con la implementación del Servicio Profesional de Carrera, se emprende un cambio cultural evolutivo que adecua a las organizaciones públicas a los cambios que le presenta el entorno, actuando con la conciencia de que la dirección profesional del capital humano es el eje vital de la gestión pública, y con éste, los logros para contar

con funcionarios públicos profesionales orientados a resultados y con vocación de servicio.

En este contexto, la Secretaría de la Función Pública, en coordinación con las dependencias y órganos desconcentrados, impulsó el Programa para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006. Este programa toma como referencia el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006, el Programa Nacional de Combate a la Corrupción, Transparencia y Desarrollo Administrativo 2001-2006 así como la Agenda del Buen Gobierno.

Mediante el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006, se buscó garantizar la implementación y operación del sistema, así como la adecuada participación y coordinación de los diferentes actores involucrados en ese proceso. Asimismo, se da respuesta a las aspiraciones y demandas de la sociedad en un esfuerzo integral, articulado y obligatorio para el conjunto de Dependencias y Órganos desconcentrados que conforman la Administración Pública Federal Centralizada y, adicionalmente, que fueran el marco de referencia para las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal. Lo anterior de acuerdo a la Secretaría de la Función Pública en su Informe Anual del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (2007).

1.2. Definición y objetivos del Servicio Profesional de Carrera

El sistema del Servicio Profesional de Carrera (SPC) es una política para la profesionalización de los servidores públicos, que fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión, lo que se traduce en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

El Sistema del SPC 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 en beneficio de la sociedad.

De acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el SPC sirve para atraer, retener, motivar y fomentar a las mejores mujeres y hombres en el servicio público, garantizando que la Administración Pública transite en los distintos cambios de Gobierno con el mínimo trastorno y máxima eficiencia, asegurando que siendo políticamente neutra, sea un factor estratégico para la competitividad del país.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, tiene como objetivo fundamental establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del SPC en las dependencias de la Administración Pública Centralizada, de tal forma que garantice la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo en beneficio de la sociedad.

El Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal, será dirigido por la Secretaría de la Función Pública y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública.

Para la operación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, en cada dependencia existe un Comité Técnico de Profesionalización y Selección como órgano encargado de la implantación, operación y evaluación del Sistema.

De acuerdo al Art. 75 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera sus principales atribuciones son:

- I. Emitir reglas generales y dictar actos que definan las modalidades a través de las cuales se implemente el Sistema, conforme a las necesidades y características de la propia institución, de acuerdo con los lineamientos de la Secretaría, la presente Ley y disposiciones que de ella emanen;
- II. Aprobar, en coordinación con la Secretaría, los cargos que por excepción sean de libre designación;
- III. Elaborar y emitir las convocatorias de los cargos a concurso;

- IV. Proponer a la Secretaría políticas y programas específicos de ingreso, desarrollo, capacitación, evaluación y separación del personal de su dependencia, acorde con los procesos que establece la presente Ley;
- V. Realizar estudios y estrategias de prospectiva en materia de productividad, con el fin de hacer más eficiente la función pública;
- VI. Elaborar los programas de capacitación, especialización para el cargo y de desarrollo administrativo, producto de las evaluaciones del desempeño y de acuerdo a la detección de las necesidades de la institución;
- VII. Aplicar exámenes y demás procedimientos de selección, así como valorar y determinar las personas que hayan resultado vencedoras en los concursos;
- VIII. Elaborar el proyecto de otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos al desempeño destacado a favor de servidores públicos de su dependencia;
- IX. Determinar la procedencia de separación del servidor público en los casos establecidos en la fracción IV del artículo 60 de este ordenamiento y tramitar la autorización ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, y
- X. Las demás que se deriven de esta Ley y su Reglamento.

El Comité Técnico de Profesionalización al operar como cuerpo especializado establece las particularidades que debe tener el Servicio Profesional de Carrera en la dependencia y está conformado por un funcionario de Recursos Humanos, el Oficial Mayor y un representante de la Secretaría de la Función Pública.

El Sistema tiene como principios rectores; la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

Los objetivos principales del Servicio Profesional de Carrera son:

- Proporcionar a la Administración Pública Federal la calidad y competencia del capital humano que necesita para lograr un impacto creciente en la sociedad.
- Asegurar que la Administración Pública Federal, cuente con el talento requerido para el cumplimiento de sus objetivos mediante el establecimiento de un sistema de gestión y dirección profesional del recurso humano en la APF.

1.3. Marco Normativo del Servicio Profesional de Carrera

El ordenamiento vigente que regula el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal data de abril de 2003 y fue expedido durante el mandato presidencial de Vicente Fox Quesada. A este ordenamiento se le suma el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de carrera en la Administración Pública Federal (RLSPCAPF) establecido durante el mandato de Felipe Calderón hacia el año 2007.

El 10 de abril de 2003 se publica en el DOF el decreto por el cual se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Esta Ley, tiene por objetivo establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada; busca ser un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito, además de impulsar su desarrollo para beneficio de la sociedad.

A cuatro años de haber comenzado su operación, y después de haber realizado una profunda evaluación de su funcionamiento a través de las recomendaciones y propuestas de instituciones tanto nacional como internacionales y de la invaluable

participación del medio académico, el resultado fue la reforma y el fortalecimiento del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el cual se publica el 6 de septiembre de 2007 y sus principales aportaciones son:

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

El paso que se ha dado con la expedición de este nuevo reglamento significa entre otras cosas, una nueva era de la profesionalización de los servidores públicos en el país, en el marco del fortalecimiento de las instituciones, para lo cual la SFP es responsable de dictar las normas, políticas y lineamientos que se requieren para la operación del Servicio Profesional de Carrera.

La implementación de la Ley y su nuevo reglamento requiere de esfuerzo y dedicación, con el único propósito de conseguir los resultados deseados, esta implementación representa un cambio profundo a las reglas del juego en materia de Recursos Humanos.

1.4. Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera

La Secretaría de la Función Pública, a través de la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal, instrumenta el Sistema del

Servicio Profesional de Carrera en coordinación con las dependencias, las cuales lo administran y operan al interior con base en las normas y lineamientos expedidos por la Secretaría.

El Servicio Profesional de Carrera está estructurado por los siguientes subsistemas:

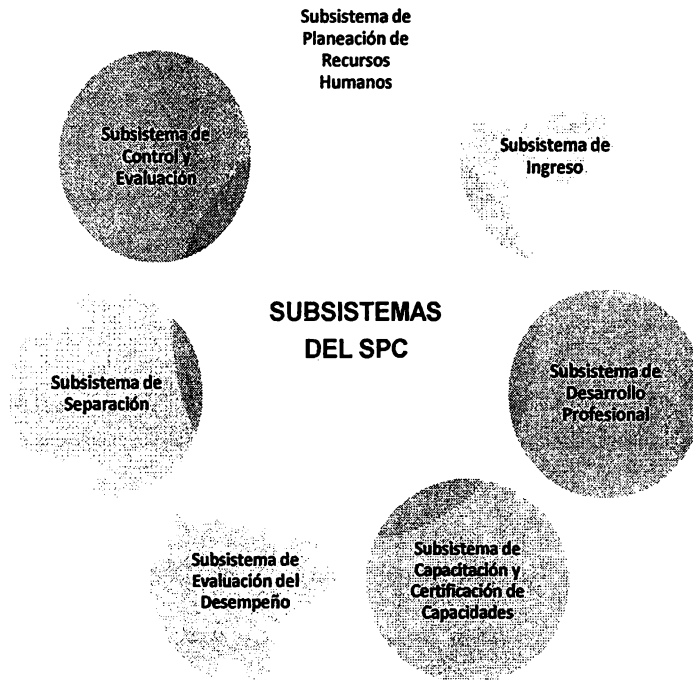


Figura 9. Subsistemas que conforman el SPC. Ley del Servicio Profesional de Carrera, 2003 (Elaboración propia, 2015)

1. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos

Tiene como principal objetivo determinar en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.

2. Subsistema de Ingreso

El Subsistema de Ingreso regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema. Los procesos que realiza este Subsistema tienen como propósito atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos del Sistema, sustentado en el acceso por mérito y en la igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.

De acuerdo al Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera; el reclutamiento de aspirantes a ocupar los puestos del Sistema se llevará a cabo por conducto de las Direcciones Generales de Recursos Humanos. Así mismo estas Direcciones deberán implementar los mecanismos necesarios para promover la más amplia participación y atraer al mayor número de participantes en las convocatorias, de conformidad con las disposiciones aplicables.

El procedimiento de selección se desahogará conforme a las etapas que el Artículo 34 del Reglamento prevé y atendiendo a lo establecido en las reglas de valoración y en el sistema de puntuación general determinados por el Comité Técnico de Profesionalización, así como en las reglas específicas de valoración que, en su caso, hubiere determinado el Comité Técnico de Selección.

El procedimiento de selección de los aspirantes comprenderá las siguientes etapas:

- I. Revisión curricular;
- II. Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades;
- III. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos;
- IV. Entrevistas, y
- V. Determinación.

Las vacantes de la Administración Pública Federal Centralizada sujetas a concurso público y abierto se publican en DOF o en el portal de Internet llamado Trabajaen,

donde todos aquellos aspirantes interesados en ocupar una vacante, deben registrarse e ingresar sus datos curriculares en esta herramienta electrónica, que para transparentar el proceso, proporciona folios de identificación y realiza de manera automática un filtro curricular para asegurarse de que los candidatos cumplen con el perfil.

Posteriormente, los candidatos que cubren el perfil solicitado son convocados a los exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades, evaluación de la experiencia y valoración del mérito, entrevista y determinación.

3. Subsistema de Desarrollo Profesional

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

4. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

Establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

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

- f) Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

5. Subsistema de Evaluación del Desempeño

Establece los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.

6. Subsistema de Separación

Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.

7. Subsistema de Control y Evaluación

Diseña y opera los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Servicio Profesional de Carrera.

1.5. Servidores Públicos de Carrera

En el presente apartado se mencionarán quienes integran el Servicio Profesional de Carrera, los requisitos necesarios de ingreso y permanencia, así como derechos y obligaciones conforme a lo establecido conforme a lo establecido en la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal y su Reglamento.

De acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el Servidor Público de Carrera, es una persona física integrante del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que desempeña un cargo de confianza en alguna

dependencia. De acuerdo al artículo 4° de dicha Ley, los servidores públicos de carrera se clasifican en servidores públicos eventuales y titulares.



Figura 10. Clasificación de los Servidores Públicos de Carrera.
Ley del Servicio Profesional de Carrera, 2013 (Elaboración propia, 2015)

Los **Servidores Públicos Eventuales** son aquellos que siendo de primer nivel de ingreso se encuentran en su primer año de desempeño, los que hubieran ingresado con motivos de los casos excepcionales que señala el artículo 34 y aquellos que ingresaron por motivo de un convenio.

Como parte de las excepciones dicha Ley, expresa en su artículo 34 que 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.

De acuerdo al artículo 5° de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, los puestos que se deben sujetar a estos lineamientos son los siguientes:

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

Los rangos anteriores comprenden los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada, promoviendo que estos puestos se ocupen mediante concursos públicos y abiertos, y los funcionarios públicos realicen su trabajo alejados de los vaivenes políticos promoviendo la continuidad de resultados.

Requisitos de ingreso a puestos sujetos a concurso

Los requisitos que deben cubrir los aspirantes para acceder al sistema de ingreso a puestos sujetos a concurso, además de lo que señala la convocatoria respectiva, son los siguientes:

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

De acuerdo al artículo 4° del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y congruentes con el principio de equidad, contemplado en el subsistema de ingreso, no podrá existir discriminación por razón de género, edad, capacidades diferentes, condiciones de salud, religión, estado civil, origen étnico o condición social.

1.6 Derechos y obligaciones de los Servidores Públicos de Carrera

De acuerdo al artículo 10° de la Ley del Servicio Profesional de Carrera todos los servidores públicos de carrera tienen los siguientes derechos:

Derechos:

- I. Tener estabilidad y permanencia en el servicio en los términos y bajo las condiciones que prevé esta Ley;
- II. Recibir el nombramiento como Servidor Público de Carrera una vez cubiertos los requisitos establecidos en esta Ley;
- III. Percibir las remuneraciones correspondientes a su cargo, además de los beneficios y estímulos que se prevean;
- 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;
- VII. Ser evaluado nuevamente previa capacitación correspondiente, cuando en alguna evaluación no haya resultado aprobado, en los términos previstos en la presente Ley;
- VIII. Participar en el Comité de selección cuando se trate de designar a un servidor público en la jerarquía inmediata inferior;
- IX. Promover los medios de defensa que establece esta Ley, contra las resoluciones emitidas en aplicación de la misma;
- X. Recibir una indemnización en los términos de ley, cuando sea despedido injustificadamente, y
- XI. Las demás que se deriven de los preceptos del presente ordenamiento, de su reglamento y demás disposiciones aplicables.

De acuerdo al artículo 11° de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, todos los servidores públicos de carrera tienen las siguientes obligaciones:

- I. Ejercer sus funciones con estricto apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rigen el Sistema;
- II. Desempeñar sus labores con cuidado y esmero apropiados, observando las instrucciones que reciban de sus superiores jerárquicos;
- 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;
- VI. Guardar reserva de la información, documentación y en general, de los asuntos que conozca, en términos de la ley de la materia;
- VII. Asistir puntualmente a sus labores y respetar los horarios de actividades;
- VIII. Proporcionar la información y documentación necesarias al funcionario que se designe para suplirlo en sus ausencias temporales o definitivas;
- IX. Abstenerse de incurrir en actos u omisiones que pongan en riesgo la seguridad del personal, bienes y documentación u objetos de la dependencia o de las personas que allí se encuentren;
- X. Excusarse de conocer asuntos que puedan implicar conflicto de intereses con las funciones que desempeña dentro del servicio, y

XI. Las demás que señalen las leyes y disposiciones aplicables.

En conclusión, el Servicio Profesional de Carrera es una política pública de gran interés para todo profesional interesado en el nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la APF. El propósito de su implementación es sustentar y potenciar la capacidad de un gobierno democrático, garantizando el acceso por méritos y en igualdad de oportunidades, imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.

Una vez explicado de manera más amplia lo que es el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en el siguiente capítulo se indagaran los aspectos principales del perfilamiento, se revisarán las definiciones de puesto, perfil, así como la elaboración del mismo y su importancia en las Organizaciones.

2. PERFILAMIENTO

Para que una organización alcance estándares altos y con ello sea más probable su crecimiento y éxito, es necesaria la adquisición de estrategias que le garanticen un uso eficaz y eficiente de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. En un mundo globalizado y cambiante las personas o talento humano son quienes representan la diferencia competitiva que genera, mantiene y promueve el éxito de la organización; por lo que es indispensable no sólo considerar e invertir en los productos y servicios sino también en las personas, ya que son ellas quienes los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y manejarlos (Chiavenato, 2004a).

Si la organización requiere alcanzar sus metas debe canalizar y administrar los esfuerzos de las personas para que ellas también alcancen las suyas y así, logren un beneficio mutuo (Chiavenato, 2004a). Para cumplir dicho objetivo, la organización debe gestar, innovar y crear proyectos, estrategias y planes de acción que consideren los cambios del entorno y la naturaleza de las personas que la conforman (Díaz, 2001). Por tanto estar consciente de las cualidades y aptitudes que requiere de sus candidatos y empleados (talento humano), las cuales les permitirían realizar un trabajo eficiente (Ansorena, 1996).

Blum y Naylor (1993, en Morales, 2001) propusieron la noción de que el trabajo debe dividirse científicamente en sus partes que lo conforman, y analizar cada elemento para determinar los medios más eficientes y menos costosos para realizar las tareas y, al último, que a cada empleado que interviniera en tales tareas debería proporcionársele un formato acerca del trabajo que iba a desempeñar.

Para seleccionar la persona idónea, la administración de recursos humanos desarrolla actividades y programas que le permiten reclutar y elegir a los empleados que poseen las habilidades más adecuadas para determinado puesto. El profesional indicado para dicha área a partir de sus habilidades, competencias y formación, es

el psicólogo (Armenta y Tapia, 2002) quien (Acle 1992); tiene como objeto de estudio el comportamiento humano individual y social y mediante la investigación de los procesos cognitivos-afectivos y de su interacción con el entorno es un promotor del desarrollo humano que interviene como experto en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria; sin olvidar sus responsabilidades éticas para consigo y para con la sociedad.

Así, el objetivo del psicólogo organizacional es estudiar y comprender el comportamiento en situaciones laborales a través de la aplicación y extensión de los principios psicológicos a los problemas que se les presentaron a los individuos al desempeñar su trabajo (Domingo, 1992 En Sánchez, 1997).

Para las organizaciones el perfil de puesto es un aspecto que suele ser ampliamente estudiado y tomado en cuenta al momento de elegir al personal que formará parte de su empresa. Por lo tanto el proceso de selección de personal debe realizarse tomando en cuenta aspectos importantes como: la experiencia laboral, trayectoria académica, habilidades y aspectos psicológicos.

Para elaborar un perfil de puesto, es importante que la organización realice un análisis del mismo, ya que es una técnica que responde a las necesidades de cualquier organización permitiendo conocer con precisión lo que cada trabajador hace, así como las aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad necesarios para hacerlos bien.

El presente capítulo trata sobre la importancia que tiene el perfil de puesto, su análisis, descripción y especificación en las organizaciones.

2.1 Definición de Puesto de Trabajo

El *puesto* es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador y el cual consiste en un grupo de deberes, obligaciones y actividades relacionadas, que deben ser claras y distintas a otros puestos dentro de una organización.

A continuación se presentan algunas definiciones de puesto:

Para Díaz (2001) la gestión de recursos humanos debe estar en constante transformación al ser una función directiva, macroorganizacional y dinámica. En ella deben vincularse el desarrollo y la flexibilidad de los sistemas de trabajo para atender las diferencias individuales y los cambios del entorno. Sin embargo, para que esto sea posible es necesario implicar y comprometer a la persona como un sujeto activo y protagonista de su existencia, decisiones y pertenencias. Es necesario reconocer y armonizar los objetivos personales con los objetivos de la empresa si se desea tener un personal fuertemente implicado e identificado con su organización.

De acuerdo a Anaya (2004) un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal, que deberán ser claras y distintas de los otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber que se espera de ellos. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.

Conviene tener presente que un *puesto de trabajo* no suele ser sino una etiqueta lingüística, más o menos desarrollada que, en los procesos organizativos de las estructuras empresariales y organizaciones, resuelve con relativo sentido práctico el problema de denominar de forma rápida al conjunto de "cosas" que un determinado empleado realiza. Sin embargo, es difícil encontrar una definición unívoca de lo que es un "*puesto de trabajo*" o del contenido de determinado "*puesto de trabajo*" en una organización.

Para Peiró y Prieto (1996) al conjunto de las tareas se le conoce como *puesto* y su descripción permite la definición de éste. Para Grados (2001) el *puesto* es “un conjunto de operaciones, cualidades, condiciones y responsabilidades que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

El concepto de puesto implica dos elementos esenciales:

- *Contenido*: conjunto de funciones concretas.
- *Requisitos*: factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que no sólo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles sino que existe también un conjunto de factores que son más difícil de determinar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo.

Para Mondy y Wayne (1997) un *puesto* consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Un puesto puede necesitar los servicios de una persona o los servicios de varias personas para llevar a cabo las tareas encomendadas.

De acuerdo a Alarcón (1995) menciona algunos tipos de puesto partiendo de sus características y grado de complejidad:

- *No calificados*: son aquellos que requieren de labores predominantemente físicas o manuales y que requieren una preparación mínima; por ejemplo; obrero, mozo, archivista o mensajero.
- *Calificados*: éstos requieren de una preparación manual o intelectual previa; por ejemplo: dibujante, mecánico o ayudante de laboratorio.

- *De criterio*: en éstos el personal debe ser capaz de distribuir el trabajo y vigilar que se realice de acuerdo con los procedimientos establecidos: supervisor o jefe de oficina.
- *Técnicos*: es necesaria la creatividad y la iniciativa personal para desarrollarlos: abogados, ingenieros, agentes de ventas.
- *Ejecutivos*: son aquellos que tienen a su cargo el manejo de departamentos: superintendentes, subgerentes, gerentes locales.
- *Administrativos*: son quienes dirigen y controlan funciones importantes: gerente general, gerente divisional, contador en jefe.
- *Directivos*: son aquéllos en los que recae la dirección general de la empresa y fijan las políticas que ésta ha de seguir: director general o miembros del consejo de administración general.

Richino (2000) define el término de puesto como el lugar que se le asigna a alguien cuando una empresa necesita cubrir una vacante, ya sea un cargo nuevo o uno que se acaba de desocupar. El ocupante del puesto realizará una serie de tareas. El puesto está formado por los siguientes elementos:

- *Problemas a resolver*: depende del nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas.
- *Tareas a realizar*: las rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo.
- *Rol a cubrir*: las expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular.
- *Posición dentro de la estructura formal*: ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales.
- *Características culturales de la organización*: tipo de empresa, sus creencias, valores, grados de libertad.

En resumen, el *puesto* es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir

aportar valor añadido a dicha organización mediante la obtención de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías –generalmente preestablecidas -y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma, como menciona Ansorena (1996).

El puesto puede ser tratado desde dos puntos de vista; por un lado, es considerado como una de las piezas sobre la cual se construye la estructura de las organizaciones o empresas y permiten dar cuenta de qué es lo que hace el empleado, el nivel jerárquico que ocupa y su importancia dentro de éstas. Por otro lado, es considerado como la unidad de gestión con base en la cual se establecen las actividades de gestión y planificación en recursos humanos, como la fijación del salario o la selección de personal, entre otros (Peiró y Prieto, 1996; Chiavenato, 2004a).

Estas formas de concebir al puesto han cambiado constantemente; en un inicio se percibía como estable y, poco a poco, se considera como dinámico y flexible debido a los momentos socioculturales por los que se atraviesa. En la actualidad existen tendencias que apuntan a un cambio en la forma tradicional de concebir al puesto de trabajo; ya que el ver a éste como un conjunto de tareas prescritas, establecidas, relativamente estables y centradas en un nivel individual es considerado insuficiente ante las exigencias de la economía del mercado de hoy en día (Peiró y Prieto, 1996).

2.2 Análisis y Descripción de Puestos

Actualmente las necesidades básicas de recursos humanos están establecidas mediante un esquema de descripción y especificación de puesto gracias a la división de trabajo y a la especialización de funciones que se requieren en muchas empresas. La combinación de estos dos aspectos son los que permiten la conformación del análisis de puesto (Chiavenato, 2004b; Muchinsky, 2002).

Existen dos tipos de análisis de puesto: los orientados a éste (descripción) y los que se enfocan al talento humano (especificaciones) (Spector, 2002; Muchinsky, 2002).

2.2.1 Análisis de Puestos

Las organizaciones están compuestas por puestos y éstos son ocupados por personas. Por lo tanto para las organizaciones el Análisis de puesto, es necesario para estudiar a detalle lo que cada trabajador hace y las habilidades que requiere para desempeñar de manera eficiente el puesto.

El Análisis de Puestos estudia a detalle las organizaciones y tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto, así como la recopilación de toda la información que permita diferencias respecto a otros puestos, tomando en cuenta las condiciones en que se realiza el trabajo, ambiente físico, social, económico y tecnológico.

Mediante el análisis se pueden determinar los elementos que integran el puesto, es la investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

Se puede decir que la forma en que se lleva a cabo el análisis de puestos corresponde a una serie de pasos o actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos. Esta serie de pasos se denomina "proceso de análisis de puestos" y permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos que nos interesan.

Para aplicar esta técnica se requiere:

1. Recabar todos los datos referentes al puesto, con integración y precisión.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
3. Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
4. Organizar el conjunto de los resultados del análisis. (Grados, 2001).

Mondy y Wayne (1997) definen al análisis de puesto como el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. El propósito del análisis de puestos es obtener la siguiente información:

- Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador.
- Término de su trabajo.
- Espacio en el que se desarrolla el trabajo.
- Desempeño en el puesto del trabajador.
- Objetivo del trabajo realizado.
- Cualidades que se necesitan para desarrollar el puesto.

El análisis de puestos proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se reúnen, se analizan y registran los datos del puesto como es realmente, no como debería de ser.

El análisis de puestos tiene lugar después de haberse diseñado el puesto, capacitado al trabajador y cuando se está realizando el trabajo. El análisis de puestos se desarrolla en tres ocasiones:

1. Cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
2. Cuando se crean nuevos puestos.
3. Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

La información del análisis de puestos se utiliza para preparar tanto descripciones como especificaciones de puestos.

Como se muestra en la figura 11, los datos que se derivan del análisis de puestos tienen un impacto en casi todos los aspectos de la administración de recursos

humanos. Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad. Es evidente que una planeación efectiva de recursos humanos debe tomar en cuenta estos requerimientos para los puestos.

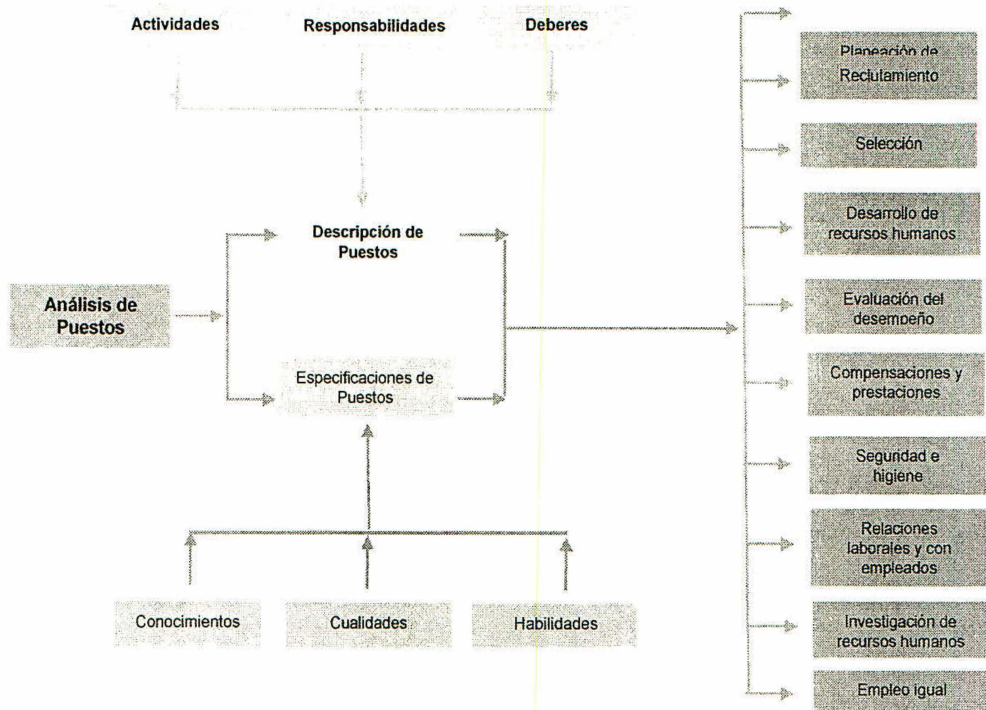


Figura 11. Análisis de puestos: la herramienta básica para la administración de recursos humanos. (Basado en Mondy y Wayne, 1997).

El reclutamiento y selección de empleados sería realizado de manera azarosa, si el reclutador no conociera cuáles son las características necesarias para desempeñar el puesto. Al carecer de descripciones y especificaciones actualizadas de los puestos, se tendrían que reclutar y seleccionar empleados para un puesto sin que hubiera directrices claras. Así mismo la información de las especificaciones del puesto permite identificar las necesidades de desarrollo de recursos humanos. En lo que respecta a la evaluación del desempeño, los empleados deben ser evaluados de acuerdo con lo bien o mal que desempeñan los deberes que se especifican en la descripción de su puesto.

En el área de compensaciones, se debe conocer el valor relativo que un puesto específico tiene para la compañía antes de darle un valor monetario. La información que se deriva del análisis de puestos también permite identificar aspectos de higiene y seguridad, así como el impacto que tiene para las relaciones laborales y con los empleados (ascensos, transferencias o degradación), la información obtenida puede llevar a decisiones más objetivas.

Por último, el desarrollo correcto del análisis de puestos es especialmente importante para apoyar la legalidad de las prácticas de empleo (defender decisiones que implican ascensos, transferencias y degradaciones).

Por su parte, Siegel (1980) y Landy (2005) mencionan que el resultado del análisis de puestos puede usarse con diferentes propósitos, incluyendo:

- *Descripción de puestos:* Es una descripción del puesto en donde se enlistan el tipo de tareas que se realiza, los atributos necesarios del trabajador y los requerimientos de entrenamiento y experiencia.
- *Reclutamiento:* Si sabemos lo que requiere un puesto y sabemos que atributos son necesarios para llenar esos requerimientos, podemos dirigir los esfuerzos del reclutamiento a grupos específicos de candidatos potenciales.
- *Selección:* una vez que conocemos los atributos que tienen mayor probabilidad de predecir el éxito, podemos identificar y elegir (o desarrollar) las herramientas de evaluación reales.
- *Capacitación:* El análisis de puestos nos ayuda a identificar las áreas de desempeño que representan el mayor reto para los ocupantes; con base en esto se puede proporcionar oportunidades de entrenamiento en una tarea o trabajo.
- *Compensación:* Ya que el análisis de puestos identifica los componentes más importantes del desempeño y las expectativas de cada puesto, la administración puede otorgar un valor económico a la misión organizacional

de cada uno de estos componentes. También puede determinar el nivel de desempeño esperado en esos componentes para cada puesto de la organización con el fin de identificar el valor comparativo entre ellos. Estos componentes y niveles de desempeño pueden ayudar a establecer el presupuesto para el recurso humano de la organización.

- *Promoción/Asignación del puesto:* El análisis de puestos permite la identificación de racimos de puestos similares, ya sea en términos de los atributos necesarios para tener éxito en ellos o de las tareas realizadas en tales puestos. Por tanto, éste permite a la organización identificar trayectorias lógicas en la carrera, así como la posibilidad de subir en el escalafón.
- *Reducción de la fuerza de trabajo/Reestructuración:* Fusiones, adquisiciones, recorte y reorganizaciones son términos que implica cambios en la organización, regularmente involuntarios por parte de los empleados. En las fusiones y las adquisiciones es necesario identificar la duplicidad de puestos y la centralización de funciones. El reto es identificar qué puestos son realmente innecesarios y cuáles proporcionan valor agregado.
- *Desarrollo de criterio:* el criterio es la conducta que constituye o define el desempeño exitoso en una tarea; el análisis de puestos es el que proporciona la materia prima para el desarrollo del criterio.
- *Evaluación del desempeño:* Una extensión del uso del análisis de puestos para el desarrollo del criterio, consiste en diseñar sistemas de evaluación del desempeño. Una vez que el análisis del puesto identificó los componentes críticos del desempeño de un puesto, es posible desarrollar un sistema para evaluar el grado en el que un trabajador alcanza o excede los estándares establecidos por la organización para el desempeño en esos componentes.

En cuanto a la recabación de información, los principales medios para conocer los elementos que integran cada puesto son:

- La *observación directa*: se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Este método permite recabar información directa, observar todas las operaciones que el empleado realiza.
- La *entrevista*: la observación puede ser complementada con explicaciones verbales del trabajador y su supervisor inmediato. Así el trabajador podrá hablar más ampliamente sobre sus actividades y la forma en que las realiza.
- El *cuestionario*: para que el registro de datos sea lo más confiable y válido posible, es necesario establecer claramente cuál es la información que deseamos obtener. (Grados, 2001; Puy, 1976).

Analizar significa "separar" "ordenar"; la técnica del análisis de puestos consiste en separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente. El análisis comprende la descripción del puesto, es decir la determinación técnica de lo que el ocupante del puesto debe hacer, y la especificación del puesto, que es la enunciación precisa de lo que el ocupante del puesto requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En el análisis de puestos se estudian las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo.

2.2.2 Descripción de Puestos

La descripción se refiere a las tareas, actividades, deberes, funciones y responsabilidades que tendrá la persona que ocupe el puesto; es decir la conducta abierta y observable del trabajador durante su ejecución y no en lo que requiere la tarea o lo que se espera del individuo para mantener ciertos niveles de desempeño (Peiró y Prieto, 1996).

En ella se resumen las principales funciones, responsabilidades y actividades del puesto; así como las operaciones materiales que el trabajador debe realizar. Esta técnica requiere:

- Recabar datos referentes al puesto.
- Separar los elementos objetivos de los subjetivos.
- Escribir de forma clara y sistemática los datos obtenidos.
- Organizar el conjunto de resultados del análisis. (Chiaventato, 2004b; Grados, 2001).

Las *especificaciones* son los requisitos que el ocupante necesita cumplir; las tareas y puestos se definen a partir de procesos, funciones o actividades internas del individuo que median entre estímulos y respuestas observables, se centra en lo que la persona debería hacer y no en lo que hace para lograr los niveles fijados de desempeño (Peiró y Prieto, 1996). A diferencia de la descripción, que presenta el contenido de manera impersonal, las especificaciones muestran la percepción que la organización tiene de las características humanas requeridas para ejecutar el trabajo. La elaboración de éstas últimas se le conoce propiamente como análisis de puesto. (Ver figura 12)

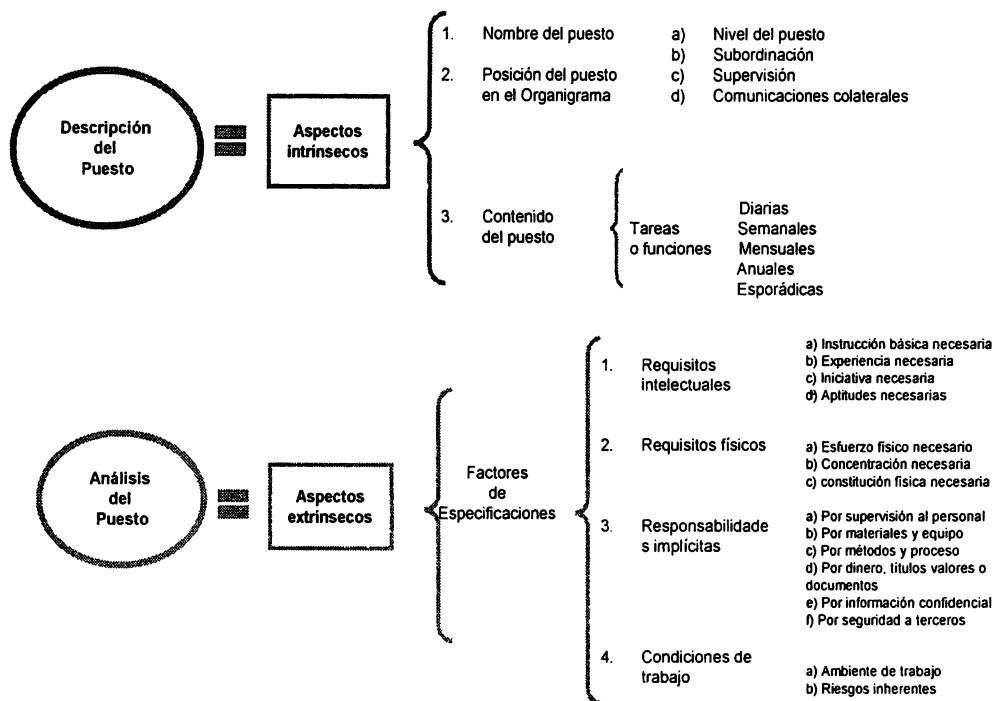


Figura 12. Contenido de la descripción y análisis de puesto. Basado en Chiaventato, 2004b.

En el ACUERDO (2010), establece que la descripción del puesto es el proceso de ubicación, identificación y análisis del mismo en el contexto organizacional.

La descripción del puesto consiste en identificar los elementos siguientes:

I. Datos de identificación del puesto:

- Nombre de la Institución
- Rama de cargo;
- Tipo de funciones (confianza o base);
- Puesto del superior jerárquico al que reporta, y
- En su caso, la unidad administrativa o área de adscripción.

II. Objetivo General.- Representa la finalidad o razón sustantiva del puesto, da cuenta de porque ese puesto existe y cuál es el resultado o impacto que aporta para la consecución de la misión y objetivos institucionales. Debe ser específico, medible, alcanzable, realista, y congruente con las funciones y el perfil del puesto;

- III. Funciones.-** Descripción del conjunto de actividades realizadas para alcanzar el objetivo general del puesto, las cuales deberán reflejar alineación y congruencia organizacional;
- IV. Relaciones internas y/o externas.-** Los puestos con los que se establece una relación funcional con motivo de su desempeño, diferentes a los de su área de adscripción;
- V. Aspectos relevantes, tales como:**
- a) *Actos de autoridad específicos del puesto.-* Los que derivan de los reglamentos interiores o estatutos orgánicos, manuales de organización, y demás disposiciones normativas;
 - b) *Puestos subordinados.-* Los puestos que le reportan directa o indirectamente;
 - c) *Presupuesto bajo su responsabilidad.-* Los montos presupuestarios que tiene asignados para su administración o aplicación en un periodo determinado;
 - d) *Retos y complejidad en el desempeño del puesto.-* Los problemas, riesgos o áreas de oportunidad a los que deberá enfrentarse el ocupante del puesto en el desempeño de sus funciones;
 - e) *Trabajo técnico calificado.-* La valoración del puesto, en relación a sus funciones y la preparación, formación y conocimiento exigidos para su desempeño, y si éstos son resultado de los avances de la ciencia o la tecnología, o corresponden en lo específico a determinadas herramientas tecnológicas, instrumentos, técnicas o aptitud física y que requiere para su ejecución o realización de una certificación, habilitación o aptitud jurídica otorgada por un ente calificado, institución técnica, profesional o autoridad competente;
 - f) *Trabajo de alta especialización.-* La valoración del puesto, en relación con las funciones que se le confieren como resultado de determinadas facultades previstas en un ordenamiento jurídico y si éstas

exigen para su desempeño de una experiencia determinada o de la acreditación de competencias o de capacidades específicas o, en su caso, de cumplir con un determinado perfil y, cuando corresponda, satisfacer evaluaciones dentro de un procedimiento de selección o promoción en el marco de un sistema de carrera establecido por ley;

g) *Declaración de la situación patrimonial.*- La valoración del puesto, con base en sus funciones y el Grupo en que se ubica permitirá a la Institución identificar si se encuentra entre las hipótesis establecidas en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos para que su ocupante presente declaraciones sobre su situación patrimonial, y

- VI. Otros elementos** que mediante criterios técnicos, organizacionales y/o funcionales determine la Dirección General de Organización y Remuneraciones de la Administración Pública Federal (DGOR) en el formato respectivo, para sistematizar o generar estadísticas respecto de las estructuras y de los puestos. **(Anexo 1)**

También menciona que una vez concluida la descripción del puesto, el especialista determinará los elementos del perfil, a fin de que los ocupantes de los mismos cumplan los requerimientos de la descripción del puesto y que el formato correspondiente al perfil del puesto deberá ser suscrito por el Especialista y el superior jerárquico.

2.3 Definición de Perfil de Puesto

El *perfil de puesto* es el elemento administrativo que auxilia a los directivos de una institución para reconocer su organización interna, los servicios que tiene a su cargo, su funcionamiento, etc., utilizado particularmente para conocer cada uno de los puestos, sus características, o los requisitos del mismo.

Para todas las empresas el perfil de puesto es un aspecto que suele ser ampliamente estudiado y tomado en cuenta al momento de elegir al personal que formará parte de su empresa. Por lo tanto el proceso de selección de personal debe realizarse tomando en cuenta aspectos importantes como son: experiencia laboral, trayectoria académica, habilidades y aspectos psicológicos.

Para la elaboración de un perfil de puesto, es importante que la empresa realice un análisis del mismo, ya que es una técnica que responde a las necesidades de cualquier organización; permite conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad necesarios para hacerlos bien.

El perfil de puesto tiene como objetivo indicar los conocimientos generales, técnicos, habilidades y aptitudes que cuadren con las características que pide el puesto. Es decir, para cada cargo, puesto o tarea, se tendrá un perfil determinado.

A continuación se mencionan algunas definiciones realizadas por algunos autores sobre el concepto de perfil de puesto:

Para Richino (2000) "El perfil constituye una herramienta. Se trata de un dispositivo que incrementa el alcance del selector y facilita la tarea. A partir de la definición de perfil se derivan los criterios para discernir la calidad de la información.

Las características psicológicas del puesto, son una construcción resultante de la integración de los datos precedentes, resultado de toda una investigación en referente al puesto a ocupar. Estas características son relevantes en cuanto a las

funciones que se tiene que desempeñar dentro del puesto, sin las cuales no habría un resultado positivo para la empresa.

Albajari (2008) menciona que el primer paso antes de iniciar cualquier proceso de evaluación es conocer el perfil de puesto, correspondiente a la empresa en la que se va a desempeñar el futuro integrante. En él se incluyen las actividades específicas que deberán realizar, junto con los conocimientos y las capacidades necesarias para desarrollar la función.

Para Ansorena (1996) "es el conjunto de características y requerimientos que debe cumplir en la medida de lo posible, el candidato idóneo para el puesto".

En 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 (2010) "el perfil son los requisitos que deberán cubrir los interesados en ocupar el puesto".

El cual debe contener al menos los siguientes elementos:

- I. Escolaridad y áreas de conocimiento;
- II. Experiencia laboral;
- III. Requerimientos o condiciones específicos para el desempeño del puesto, y
- IV. Competencias o capacidades.

El perfil de puesto permite discriminar lo que es relevante de un puesto y lo que no, por ello el selector tiene como tarea fundamental recabar toda la información en función de las responsabilidades y los problemas que debe resolver el ocupante.

2.3.1 Tipos de Perfiles

El perfil es una representación gráfica que se obtiene resumiendo, mediante una línea, los niveles alcanzados en diferentes pruebas analíticas. Éste es uno de los métodos más empleados para representar los resultados de las pruebas

psicológicas, ya que de manera visual establece parámetros que permiten identificar con facilidad la magnitud de características emocionales y/o intelectuales de una población determinada, principalmente en el ámbito educativo, clínico y laboral (Sánchez, S. 1997).

En la industria Dunnette y Kirchner, 1990 (citado en Cruz, G. 2000) definen Perfil como “el reconocimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito”, es decir, se trata de describir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de una labor.

Graciela Sánchez Bedolla, 1994 (citado en Sánchez, S. 1997) señala que existen diferentes tipos de perfiles, a los cuales divide en dos áreas:

PERFIL IDEAL

Perfil inicial

Perfil Terminal

Perfil vocacional

PERFIL REAL

Perfil profesional

Perfil laboral

Perfil psicológico

Estos perfiles se definen a continuación:

▪ **PERFIL IDEAL**

Es la proyección de las características que son establecidas como deseables, así como conductas que esperamos presente una población determinada. Integra un conjunto de expectativas que se proyectan para las personas referidas en cuanto a sus conocimientos, habilidades, cualidades y destrezas. Es aquel en el que se enuncias las características que deberá poseer el candidato.

- *Perfil inicial:* Es el conjunto de metas que se logran o deberían lograr al término de sus estudios profesionales.
- *Perfil vocacional:* Contiene el tipo de intereses, aptitudes, expectativas y motivaciones que tienen o debieran tener los estudiantes pasantes o graduados de una profesión determinada.

- **PERFIL REAL**

Son las características, rasgos o cualidades de las personas que integran una población. Es aquel en el que se enuncian las características que posee el candidato, obtenidas a través de los pasos del proceso de selección.

- *Perfil Profesional:* Las formas en que se puede ejercer su profesión en las áreas o campos de aplicación.
- *Perfil laboral:* Delimita las diferentes formas en que el profesionista se desempeña en su campo laboral.
- *Perfil Psicológico:* Se refiere a las diferentes formas de comportamiento y desempeño real de los roles de cada individuo.

El perfil ideal se refiere a los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses óptimos que se requieren para desempeñar adecuadamente cierto puesto; mientras que el real enmarca los conocimientos, habilidades, actitud y preferencias verdaderas que posee actualmente la persona.

Difícilmente estos perfiles coinciden totalmente, ante esto, la empresa define previamente cuál es la diferencia mínima aceptable entre ambos perfiles.

Con los dos tipos de perfiles se logra hacer una comparación que servirá para tomar una decisión de si el candidato es apto o no para ocupar un puesto en particular.

2.4 Elaboración de Perfiles de Puesto

Para elaborar un perfil de puesto se requieren diferentes fuentes de información, los puestos difieren de una empresa a otra. Un puesto con el mismo nombre tiene características diferentes, por lo tanto cada empresa tiene la responsabilidad de elaborar un perfil de puesto. El perfil requerido deberá incluir aspectos en común como aspectos que permitan esperar “nuevos” aportes, que favorezcan el crecimiento organizacional.

En la primera etapa de la elaboración del perfil, se refiere a las tareas que tiene que realizar el ocupante. Esta información aporta una descripción de los aspectos esenciales de la actividad y también aspectos de la personalidad. Con estos dos datos se construye el perfil de puesto, ya que si solo se toma en cuenta los conocimientos psicológicos puede resultar un perfil teórico y por otra parte si solo se elabora ubicando lo que se pide o solicita el puesto no se toma en cuenta el aporte que puede brindar adicional.

Todos los puestos son diferentes, por ejemplo una tarea que requiera análisis, evaluación y control de datos difiere sustancialmente de una tarea que demanda contacto interpersonal, capacidad de organización, comunicación y autonomía.

Los perfiles se realizan revisando cada tarea, determinado el nivel de complejidad requerido y sus características principales. Durante el análisis se debe determinar el nivel de complejidad requerido. Hay tareas que se realizan por cierto periodo de tiempo, algunas en una semana, otras en un mes, etc.

2.4.1 Definición y Proceso de Elaboración del Perfil de los Puestos

La elaboración del perfil del puesto es el proceso que permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para su adecuada ocupación y desempeño del mismo.

En el ACUERDO (2010) se asienta que los grupos de especialistas, deberán determinar el perfil de cada puesto con los siguientes elementos:

- a. **Académicos.-** Áreas de conocimiento, así como el grado de estudios indispensable para el manejo de las situaciones que el puesto enfrenta para alcanzar sus fines;
- b. **Idiomas y/o dialectos.-** El o los idiomas y/o dialectos requeridos para el adecuado desempeño del puesto, el grado de dominio de lectura, comprensión auditiva, habla y escritura de cada uno de ellos, así como la

justificación del por qué es o son necesarios para el puesto que se está perfilando;

- c. **Experiencia laboral.**- El tiempo en que se haya desempeñado en trabajos similares, en otras áreas relacionadas, en puestos de mando y en áreas con esa especialidad, y
- d. **Condiciones de trabajo.**- La determinación de requerimientos para viajar, horarios especiales, lugar y entorno específico de trabajo, así como la consideración de especificaciones ergonómicas, para los posibles ocupantes con capacidades distintas o por condición de su salud física.

2.5 Importancia de los Perfiles de Puestos en las Organizaciones

Las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal.

Los beneficios que implica utilizar un análisis de puesto son:

Para la **empresa**:

- Ayuda a establecer y repartir las cargas de trabajo
- Sirve de base para la promoción y ascenso
- Fijar responsabilidades por la ejecución de las labores
- Organiza y coordina las labores de forma eficiente.

Para los **supervisores**:

- Conocen las operaciones que tiene que vigilar y si éstas se realizan eficientemente. Además de que así pueden distribuir y planear el trabajo.
- Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos.
- Exigir lo que los trabajadores deben hacer y cómo hacerlo.

Para el **trabajador**:

- Conocen lo que debe hacer
- Conocen sus responsabilidades
- Autoevaluación

Para recursos humanos:

- Selección del personal idóneo para determinados puestos a partir de los requisitos de éste. Al conocer las competencias requeridas es posible la selección de las pruebas a emplear.
- Fijan programas de entrenamiento: las especificaciones del puesto son un registro permanente de los objetivos de los programas de entrenamiento ya que éstos son los que capacita al trabajador en torno a la habilidad que requiere para el puesto.
- Valúan puestos
- Mejoran sistemas de salario
- Seguridad Industrial (Grados, 2001; Muchinsky, 2002)

Para que estos beneficios sean perdurables es recomendable que los perfiles de puesto sean actualizados constantemente- el diseño de puestos es un proceso continuo y dinámico-. Además de evaluar a las personas que los ocupan ya que como podemos ver este proceso no sólo es óptimo para una selección exitosa sino que es la base de muchos de los procedimientos que Recursos Humanos realiza, entre ellos el desarrollo y la carrera profesional (Grados, 2001; Gibson y cols., 2003).

El experto encargado de este análisis es el psicólogo organizacional quien parte del conocimiento de la naturaleza humana, de sus causas, manifestaciones y reacciones para contribuir al mejor aprovechamiento del recurso humano. Así al conocer los diferentes factores que motivan al personal aumenta la voluntad y la habilidad humana (Martínez, 1992; citando en Martínez y Moreno, 2001) creando adecuados sistemas de incentivos, y un ambiente laboral propicio para la cooperación, creatividad y comunicación abierta. Para Villegas (1991; citado en Carrales, 1998) el psicólogo debe tener en cuenta el aspecto humano del trabajador y no verlo como una pieza más de la maquinaria.

Así mismo, debe estar interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los Recursos Humanos en la industria, en los problemas de la productividad humana y de ejecución del trabajo, del aprendizaje, de la adquisición de destrezas,

de la motivación de los diferentes incentivos, circunstancias ambientales, seguridad física, salud mental; y todos aquellos aspectos que permitan una interacción entre las necesidades y objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados respecto al logro de un desarrollo integral (Dunnette, 1986).

Al lograr la integración de las necesidades humanas y las exigencias de la organización, se evita que las personas lleguen a sentirse inseguras, alienadas o resentidas con la organización si ésta no cumpliera con un mínimo de sus necesidades de seguridad, autoestima y oportunidades para desarrollarse y autorrealizarse (Schein, 1980).

El perfil de puesto así como su análisis son la base de muchos procesos de Recursos Humanos, selección de personal, elaboración de programas de entrenamiento, valuación de puestos, seguridad industrial, los cuales son necesarios para que la organización pueda sobrevivir o crecer frente a la competitividad actual. En los modelos revisados se dio cuenta de la importancia que tenía el analizar detalladamente las funciones y tareas de un puesto, pero también las necesidades del personal con la finalidad de alcanzar una satisfacción organizacional e individual. Por lo que es posible dar cuenta que la Gestión de Recursos Humanos es un proceso cíclico que no termina en un diseño de puestos, sino que debe emplearse para identificar y mejorar las capacidades de su personal como una estrategia que favorezca el clima y satisfacción laboral pero sobretodo, que genere un crecimiento humano y con ello enriquezca las tareas que cada uno de sus empleados realiza.

Para potenciar las capacidades que cada empleado tiene y que son necesarias para su desempeño, es ineludible partir del diseño de puestos y posteriormente identificar cuáles son en las que se tiene que incidir. La identificación de estas capacidades es posible al perfil de puesto y su descripción.

PROCEDIMIENTO

El objetivo de este capítulo es dar a conocer el trabajo que se realizó durante el perfilamiento de puestos de mando medio de acuerdo a la Rama de Cargo de una Institución Gubernamental sujeta a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

El proyecto consistió en realizar el perfilamiento de 85 cuadrantes (los cuales se conformaron de acuerdo a la Rama de Cargo y Nivel Jerárquico que abarcaban los puestos registrados en la estructura de la Institución); sin embargo, por cuestiones de confidencialidad únicamente se consideran dos niveles jerárquicos de mando medio: Jefe de Departamento (JD) y Subdirector de Área (SA), lo que corresponde a 36 cuadrantes del total.

El procedimiento descrito está alineado totalmente a las necesidades de la Secretaría con el propósito de que los servidores públicos contratados con este esquema de selección ocupen plazas en donde desarrollen las capacidades requeridas por el perfil de puesto.

Para la gestión del presente perfilamiento el área que fue partícipe es la Subdirección de Ingreso perteneciente a la Dirección de Ingreso y Control de Plazas adscritas a la Dirección General de Recursos Humanos de la Institución.

El proyecto fue liderado por la Subdirectora de la Secretaría en donde participó un grupo de 5 psicólogos, encargados de realizar el perfilamiento antes mencionado.

Al inicio del proyecto la Subdirectora de Ingreso proporcionó las herramientas y el material de apoyo para la definición de las capacidades entre los cuales se encuentran:

- Las 12 capacidades autorizadas por el Comité Técnico de Profesionalización.
- Reglas para la definición de capacidades (Habilidades), autorizadas por el Comité Técnico de Profesionalización.



A continuación se describirá el proceso que se llevó a cabo para la definición de las capacidades.

1. PROCESO DE SELECCIÓN DE PUESTOS

La primera etapa para llevar a cabo el perfilamiento de los 36 cuadrantes de acuerdo a Nivel Jerárquico y Rama de cargo de los mandos medio (JD y SA) (por cuestiones de confidencialidad únicamente se consideraran estos cuadrantes), fue la selección de los puestos que serían analizados, esta selección fue asignada de manera aleatoria de puestos registrados en la estructura de la Secretaría.

1.1 Diseño de base de datos y diseño de matriz

Conforme a la base de datos de puestos que conforman la estructura de la Institución y sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, se localizaron los puestos referentes a las 18 Ramas de Cargo:

1. Normatividad y Gobierno.
2. Asesoría.
3. Planeación.
4. Programación.
5. Presupuestación.
6. Desarrollo Institucional.
7. Informática.
8. Evaluación.
9. Recursos Humanos.
10. Recursos Materiales y Servicios Generales.
11. Recursos Financieros.
12. Asuntos Jurídicos.
13. Comunicación Social.
14. Orientación e Información.
15. Apoyo Administrativo.
16. Coordinación y Enlace Intra e Interinstitucional.
17. Auditoría, Responsabilidades, Quejas e Inconformidades; y
18. Seguridad y Protección Civil.

y Niveles Jerárquicos:

- Jefe de Departamento (JD) y
- Subdirector de Área (SA).

Permitiendo de esta manera poder conformar una base de datos y una matriz que visualizará el número total de puestos de acuerdo a Rama de Cargo y Nivel Jerárquico.

En la tabla 1 se describen las definiciones de las 18 Ramas de Cargo consideradas en el presente proyecto.

Tabla 1.
Definición de las Ramas de Cargo (www.trabajaen.gob.mx)



Nombre	Descripción
Normatividad y Gobierno	Puestos encargados de elaborar las normas y/o políticas que regulan el ejercicio público y/o actividades ciudadanas, o bien supervisar y/o vigilar el cumplimiento de las normas que regulan actividades ciudadanas.
Asesoría	Puestos de gabinetes de apoyo y, en general, aquellos orientados a apoyar la actividad de una o varias áreas de la organización, para el logro de sus objetivos.
Planeación	Puestos encargados de integrar el sistema de planeación y de establecimiento de metas, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de largo y mediano plazos.
Programación	Puestos orientados a la definición de estructuras programáticas-presupuestales, considerando las limitaciones y posibilidades reales de la organización.
Presupuestación	Puestos orientados a la formulación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto.
Desarrollo Institucional	Puestos orientados a la elaboración de estudios de organización y/o de racionalización administrativa, métodos o sistemas, cuyo objeto es aumentar la eficiencia, eficacia y congruencia de los sistemas en la organización.
Informática	Puestos cuya actividad está orientada a la planeación y desarrollo de tecnologías de la información, la automatización de los sistemas de trabajo, la administración de la infraestructura y servicios de cómputo, telecomunicaciones y/o seguridad informática.

Tabla 1. (Continuación)

Nombre	Descripción
Evaluación	Puestos orientados a verificar y valorar el cumplimiento de los criterios de referencia, metas y/o estándares de gestión, así como sus responsables, en la organización.
Recursos Humanos	Puestos orientados al reclutamiento, selección y contratación de personal, compensaciones, remuneración, prestaciones y servicios, relaciones jurídico laborales, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y/o separación.
Recursos Materiales y Servicios Generales	Puestos orientados a la adquisición, aprovechamiento, mantenimiento y/o destino de los bienes muebles e inmuebles y de consumo que hacen factible la operación de la organización.
Recursos Financieros	Puestos orientados a la eficiente y eficaz administración de los recursos fiscales y financieros de la organización (considera el ejercicio, control y evaluación, presupuestario, la contabilidad y el registro que permita el análisis presupuestario, financiero y económico).
Asuntos Jurídicos	Puestos orientados a proporcionar el apoyo jurídico de carácter consultivo, contencioso, administrativo y/o penal necesario para la organización.
Comunicación social	Puestos encargados de posicionar a la organización, al interior y/o exterior de la misma, a través de sus relaciones públicas y/o de los medios de difusión.
Orientación e Información	Puestos cuya actividad está dirigida a recibir y tramitar solicitudes de información y/o quejas de parte de personas físicas y/o morales.
Apoyo administrativo	Puestos orientados al apoyo administrativo, control documental y/o mensajería de una o varias áreas de la organización.
Coordinación y Enlace Intra e Interinstitucional	Puestos orientados a vincular a la organización con otras instancias, en tomo a estrategias y políticas para establecer canales de colaboración.
Auditoría, Responsabilidades, quejas e Inconformidades	Puestos que realizan funciones encaminadas a vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y/o administrativas, así como encargadas de aplicar medidas preventivas, correctivas y de sanción administrativa.
Seguridad y Protección Civil	Puestos orientados a la protección de personas, bienes muebles e inmuebles, destinadas a proteger y preservar el orden y la tranquilidad

Una vez identificados todos los puestos que conformaban los 36 cuadrantes, se realizó una selección aleatoria de los puestos a analizar; considerando de 3 a 5 puestos (criterio autorizado por la Subdirección de ingreso), dependiendo del total que conformarían cada cuadrante. Estableciendo que en los casos de los cuadrantes que se conformaban por máximo dos puestos.; no aplicaría esta selección aleatoria.

2. DEFINICIÓN DE CAPACIDADES

Una vez realizada la selección de los puestos, se llevó a cabo la definición de las capacidades para cada cuadrante, tomando como referencia las 12 capacidades autorizadas por el Comité Técnico de Profesionalización, las cuales son:

1. Pensamiento Analítico;
2. Creatividad e Innovación;
3. Iniciativa;
4. Toma de Riesgos;
5. Solución de Problemas y Toma de Decisiones;
6. Solución de Conflictos y Negociación;
7. Orientación al Cliente;
8. Desarrollo del Personal;
9. Apego a Normas;
10. Liderazgo;
11. Trabajo en Equipo;
12. Orientación a Resultados.

En la tabla 2 se describen cada una de las capacidades autorizadas por el Comité Técnico de Profesionalización (CTP) y las cuales serán consideradas para definir las 5 capacidades para cada cuadrante.

Tabla 2. Definición de Capacidades (habilidades) aprobadas por el CTP.
(Información tomada de presentación de la propuesta remitida por la Subdirectora al CTP.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS DOCE CAPACIDADES		
ID	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Creatividad e Innovación	Habilidad para generar e implementar nuevas ideas, métodos o soluciones a problemas que incrementen la productividad y mejoren el desempeño del negocio o de las personas
2	Desarrollo del Personal	Habilidad para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de los integrantes de su equipo de trabajo y brindar retroalimentación acerca de su desempeño. Impulsa el desarrollo de las personas a su cargo para asegurarse que cuenten con las competencias requeridas
3	Orientación a Resultados	Es la tendencia al logro consistente de resultados mediante el establecimiento de objetivos desafiantes por encima de los estándares, coordinando los esfuerzos de su equipo, estableciendo prioridades, dando apoyo, tomando decisiones efectivas e impulsando la mejora continua para mantener altos niveles de rendimiento.
4	Iniciativa	Es la predisposición a resolver problemas, emprender acciones, crear oportunidades, proponer nuevas formas de hacer las cosas, alcanzar objetivos y mejorar resultados, sin un requerimiento externo que lo impulse.
5	Liderazgo	Es la habilidad para dirigir al personal bajo su mando en una determinada dirección, orientándolo, motivándolo, e integrando sus opiniones para generar compromisos, tomar decisiones y establecer prioridades que permitan lograr los objetivos organizacionales.
6	Solución de Conflictos y Negociación	Capacidad para dirigir y controlar una discusión o resolver un conflicto utilizando técnicas ganar-ganar planteando alternativas para negociar los mejores acuerdos que logren el apoyo y aceptación de todas las partes.
7	Orientación al Cliente	Es la disposición para enfocar los esfuerzos y acciones de trabajo hacia los clientes internos y/o externos, basándose en el conocimiento de sus necesidades y expectativas, así como en el desarrollo y mantenimiento de relaciones productivas con éstos, con objeto de dar solución a sus problemas, entregar productos y servicios que satisfagan de manera efectiva sus necesidades y lograr su lealtad.
8	Pensamiento Analítico	Es la capacidad de comprender situaciones y resolver problemas a partir de organizar y/o unir sistemáticamente sus partes para realizar comparaciones entre diferentes elementos, descubrir conexiones entre situaciones que no están obviamente vinculadas e identificar relaciones causa- efecto, con la finalidad de determinar puntos clave de las situaciones complejas y/o de entender y generar conclusiones objetivas del todo.
9	Apego a Normas	Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices, políticas, principios y procedimientos de la organización, mostrando el compromiso y cumplimiento de las normas en el trabajo diario.

Tabla 2. (Continuación)

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS DOCE CAPACIDADES		
ID	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
10	Solución de Problemas y Toma de Decisiones	Habilidad para identificar, analizar y resolver situaciones y problemas difíciles, de manera efectiva y oportuna mediante su evaluación cuidadosa y sistemática, con base en la definición de criterios claros que permitan ver posibles alternativas de solución, sus implicaciones y consecuencias; a fin de tomar las decisiones más apropiadas y verificar su implantación.
11	Toma de Riesgos	Emprende acciones orientadas a lograr un beneficio o ventaja reconocidos cuando, se entienden las potenciales consecuencias negativas y a pesar de la incertidumbre del resultado. Calcula y asume los riesgos obteniendo resultados generalmente favorables.
12	Trabajo en Equipo	Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros, mediante el desarrollo y mantenimiento de relaciones productivas y respetuosas, anteponiendo los intereses del equipo a los personales y cumpliendo con las responsabilidades asignadas para alcanzar un objetivo común.

Derivado de lo anterior, dicho Comité Técnico de Profesionalización autorizó las “Reglas para la definición de Capacidades (Habilidades)” (Anexo 2) con la finalidad de definir y asignar un total de 5 capacidades por cada cuadrante (Nivel Jerárquico y Rama de Cargo), dependiendo del análisis realizado a los puestos y tomando como referencia la definición del perfil y la descripción de puesto.

Los **Niveles Jerárquicos** que comprenderán y para los cuales se tomará como base el Catálogo, son:

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

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

De acuerdo al Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (2007), la *Rama de Cargo* es la sistematización de puestos que por sus características y particularidades guardan afinidad, por lo que son susceptibles de clasificarse en conjuntos y subconjuntos, ya sea por rango, por nivel jerárquico, por ámbito de competencia, por materia, por funciones, por nivel de responsabilidad, entre otros.

Reglas para la Definición de Capacidades (Habilidades)

La **Capacidad 1** se enfocará a las *capacidades transversales*, considerando que son las capacidades que puedan ser asignadas a la generalidad de los puestos y que apliquen a las diferentes dependencias y órganos desconcentrados.

La **Capacidad 2** se determinará de acuerdo al desarrollo y superación de los servidores públicos.

La **Capacidad 3** está enfocada a la obtención de resultados y metas programadas, a través de la aplicación de mejores prácticas, mejora continua y uso eficiente de recursos públicos.

Las **Capacidades 4 y 5**, serán designadas de acuerdo a la Rama de Cargo o puesto.

En la Tabla 3 se muestran las capacidades que se autorizaron para cada Nivel Jerárquico y las que se deberán asignar considerando la Rama de Cargo, perfil de puesto y la descripción del mismo.

Tabla 3. Capacidades que se asignaran a cada cuadrante.
 Información tomada de la presentación de la propuesta remitida por la Subdirectora al CTP.

RAMA DE CARGO VS. NIVEL JERARQUICO	CAPACIDAD 1 (transversal)	CAPACIDAD 2 (desarrollo)	CAPACIDAD 3 (de resultado)	CAPACIDAD 4 (especifica de la Rama de Cargo o puesto)	CAPACIDAD 5 (especifica de la Rama de Cargo o puesto)
DIRECTOR GENERAL	Apego a normas	Desarrollo de personal	Liderazgo		
DIRECTOR GENERAL ADJUNTO	Apego a normas	Desarrollo de personal	Liderazgo		Pensamiento analítico. Creatividad e innovación.
DIRECTOR DE ÁREA	Apego a normas	Desarrollo de personal	Liderazgo		Iniciativa.
SUBDIRECTOR DE ÁREA	Apego a normas	Trabajo en equipo	Orientación a Resultados		Toma de riesgos. Solución de problemas y toma de decisiones.
JEFE DE DEPARTAMENTO	Apego a normas	Trabajo en equipo	Orientación a Resultados		Solución de conflictos y Negociación.
ENLACE	Apego a normas	Trabajo en equipo	Orientación a Resultados		Orientación al cliente.

Derivado de la Tabla 3, se consideran las definiciones de las capacidades para la asignación de 5 capacidades por cada cuadrante (Rama de Cargo y Nivel Jerárquico).

Una vez establecidas las reglas, se procedió a realizar el análisis de los puestos para determinar las Capacidades por cada cuadrante considerando:

- Por cada uno de los puestos seleccionados aleatoriamente que comparten las misma Rama de Cargo y Nivel Jerárquico, se realizó un análisis tomando en cuenta sus descripciones (misión, objetivos y funciones) así como su perfil del puesto.
- Posterior al análisis de la descripción de cada uno de los puestos, se detectaron las acciones (verbos) y su impacto de las mismas.

- Con las acciones identificadas, se determinaron las capacidades que requería el puesto, tomando como referencia en su totalidad la descripción del perfil de puesto.
- Una vez identificadas las capacidades, se realizó el cotejo de las mismas con las definiciones de cada una; para ello se manejó una base de datos que contenía las 12 Capacidades y sus definiciones, con la finalidad de determinar la capacidad óptima para cada cuadrante.
- Una vez establecidas las competencias se consensó con el Área de Ingreso, el resultado del análisis; justificando cada una de las competencias seleccionadas.

3. DETERMINACIÓN DE NIVELES DE DOMINIO

Determinadas las capacidades por cuadrante, se llevó a cabo el análisis para establecer el Nivel de Dominio por capacidad, correspondiente a la Rama de Cargo y Nivel Jerárquico.

Para este análisis se consideró:

- Las definiciones establecidas de las competencias por cada cuadrante y la descripción de puestos, lo que permitió realizar el análisis para la determinación del Nivel de Dominio.
- Se analizaron las descripciones de las Competencias para cotejarlas con las funciones de los puestos seleccionados; con la finalidad de asignar el Nivel de Dominio idóneo para cada competencia de los 36 cuadrantes.

4. DISEÑO DE MATRIZ DE CAPACIDADES (HABILIDADES) Y NIVELES DE DOMINIO

Una vez identificadas las capacidades (habilidades) y su Nivel de Dominio (que van de 2 a 4 para estos niveles jerárquicos y los cuales aparecen a la derecha de cada una de las habilidades de los 36 cuadrantes) para lo cual se construyó una matriz por Rama de Cargo y Nivel Jerárquico, con la finalidad de mostrar un panorama de todos los cuadrantes con sus capacidades respectivas; la cual fue sometida al área correspondiente para su revisión y consideraciones en su caso. (Ver figura 13)

MATRIZ DE CAPACIDADES 36 CUADRANTES

Código de Rama	Rama de Cargo/ Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento (JD)	Subdirector de Área (SA)
A	Normatividad y Gobierno	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (3)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (2)	3. Orientación a Resultados (3)
		4. Creatividad e Innovación (3)	4. Solución de Problemas y
		5. Toma de Riesgos (2)	Toma de Decisiones (3)
B	Asesoría	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (4)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (2)	3. Orientación a Resultados (3)
		4. Orientación al Cliente (2)	4. Solución de Problemas y
		5. Iniciativa (2)	Toma de Decisiones (3)
G	Planeación	1. Apego a Normas (2)	1. Apego a Normas (4)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (2)	3. Orientación a Resultados (3)
		4. Creatividad e Innovación (2)	4. Creatividad e Innovación (3)
		5. Orientación al Cliente (3)	5. Solución de Problemas y
H	Programación		Toma de Decisiones (4)
			1. Apego a Normas (4)
			2. Trabajo en equipo (3)
			3. Orientación a Resultados (3)
			4. Solución de Problemas y
I	Presupuestación		Toma de Decisiones (3)
			5. Toma de Riesgos (2)

**MATRIZ DE CAPACIDADES
36 CUADRANTES**

Código de Rama	Rama de Cargo/ Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento (JD)	Subdirector de Área (SA)
J	Desarrollo Institucional	1. Apego a Normas (2)	1. Apego a Normas (3)
		2. Trabajo en Equipo (3)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (4)
		4. Creatividad e innovación (2)	4. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)
		5. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (2)	5. Toma de Riesgos (3)
K	Informática	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (3)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (3)
		4. Iniciativa (2)	4. Creatividad e Innovación (3)
		5. Creatividad e Innovación (2)	5. Iniciativa (3)
L	Evaluación	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (4)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (4)
		4. Creatividad e Innovación (2)	4. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (4)
		5. Iniciativa (3)	5. Toma de riesgos (3)
M	Recursos Humanos	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (3)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (3)
		4. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (2)	4. Solución de problemas y Toma de Decisiones (3)
		5. Iniciativa (3)	5. Creatividad e Innovación (3)
N	Recursos Materiales y Servicios Generales	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (3)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (3)
		4. Orientación al Cliente (3)	4. Orientación al Cliente (4)
		5. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)	5. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)
O	Recursos Financieros	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (4)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (4)
		4. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)	4. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)
		5. Iniciativa (2)	5. Toma de Riesgos (3)
P	Asuntos Jurídicos	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (3)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (4)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (4)
		4. Solución de Problemas (2)	4. Toma de Riesgos (3)
		5. Toma de Riesgos (2)	5. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)

MATRIZ DE CAPACIDADES 36 CUADRANTES

Código de Rama	Rama de Cargo/ Nivel Jerárquico	Jefe de Departamento (JD)	Subdirector de Área (SA)
Q	Comunicación Social	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (3)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (2)	3. Orientación a Resultados (4)
		4. Creatividad e innovación (3)	4. Creatividad e Innovación (4)
		5. Orientación al Cliente (2)	5. Orientación al Cliente. (3)
R	Orientación e Información	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (3)
		2. Trabajo en Equipo (3)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (3)
		4. Creatividad e innovación (3)	4. Orientación al Cliente (3)
		5. Iniciativa (2)	5. Iniciativa (3)
S	Apoyo Administrativo	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (3)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (4)
		4. Orientación al Cliente (3)	4. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)
		5. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (2)	5. Iniciativa (4)
T	Coordinación y Enlace Intra e Interinstitucional	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (4)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (2)	3. Orientación a Resultados (4)
		4. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)	4. Toma de Riesgos (3)
		5. Creatividad e Innovación (3)	5. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)
U	Auditoría, Responsabilidades, Quejas e Inconformidades	1. Apego a Normas (3)	1. Apego a Normas (4)
		2. Trabajo en Equipo (2)	2. Trabajo en Equipo (3)
		3. Orientación a Resultados (3)	3. Orientación a Resultados (3)
		4. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)	4. Liderazgo (3)
		5. Iniciativa (2)	5. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)
Y	Seguridad y Protección Civil	1. Apego a Normas (3)	
		2. Trabajo en Equipo (3)	
		3. Orientación a Resultados (3)	
		4. Toma de Riesgos (3)	
		5. Solución de Problemas y Toma de Decisiones (3)	

Figura 13. Matriz de los 36 cuadrantes de acuerdo a Rama de Cargo y Nivel Jerárquico de puestos de mandos medios. (Extracto de la matriz total de los 85 cuadrantes presentados a la Subdirección de Ingreso)

5. PSICOMETRÍA EN SISTEMA INFORMÁTICO

Concluida la determinación de las Capacidades y Niveles de Dominio por cada cuadrante, se realizó el análisis psicométrico en el sistema informático, el cual se utilizaría como herramienta de evaluación de la Etapa II: Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades, (establecida en el Art. 34 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal), en el procedimiento de selección de los aspirantes interesados en ingresar a laborar en la Institución Gubernamental.

El sistema informático previamente fue autorizado como plataforma para la realización de las evaluaciones correspondientes.

El sistema informático, está conformado por la siguiente batería de pruebas psicométricas:

BATERÍA BÁSICA:

- 1. Comportamiento 7**
- 2. Proceso Pensante 5**
- 3. Valores Profesionales 4**
- 4. Personalidad 16**
- 5. Estilo Gerencial 6**
- 6. Inteligencia T**

Para realizar el análisis de cada uno de los 36 cuadrantes, se consideraron las escalas de medición de las pruebas que conformar la batería básica, así como las Capacidades (Habilidades) y Niveles de Dominio, perfil de puesto y la Descripción del Puesto.

5.1. Criterios para el análisis psicométrico de acuerdo al sistema informático.

Para esta etapa se definieron los siguientes criterios para el análisis de la batería básica establecida por la plataforma del sistema informático.

- Las Escalas de Calificación, determinadas por el proveedor del sistema informático para las pruebas de: **Comportamiento 7, Proceso Pensante 5 y Valores Profesionales 4.**

Se evalúan de la siguiente forma.

Donde:

- 1 = Describe muy poco al puesto.
- 2 = Describe poco al puesto
- 3 = Es característico del puesto.
- 3 = Es muy característico del puesto.
- 4 = La habilidad / atributo descrito es clave para el puesto.

- En relación con la prueba de **Estilo Gerencial 6** se tomaron en cuenta los siguientes valores:

- 1 = Es el que menos describe al puesto.
- 2 = Describe poco al puesto
- 3 = Describe al puesto.
- 4 = Es el que más describe al puesto, dependiendo de su orden de importancia con respecto al puesto.

- Con respecto a la **Prueba de Personalidad 16**, se consideró que el ítem F (Serio / Respetuoso) siempre conservaría una puntuación de 5. Así mismo se determinó que por lo menos dos ítems tendrían una puntuación entre 8 y 9, y 1 ítem tendría una puntuación de 3.

- En relación con la **Prueba de Inteligencia T**, se consideraron los siguientes criterios: 5 de los 10 subtest que lo conforman se mantuvieron en Término Medio (TM), 3 subtest en Término Medio Alto (TMA) y 2 subtest en Término Medio Bajo (TMB) dependiendo de los perfiles de puesto y su descripción.

5.2. Análisis psicométrico en el sistema informático

Para efecto de llevar el análisis psicométrico y asignar la ponderación correspondiente a cada una de las pruebas que conforman la batería básica en el sistema informático, se tomaron como referencia los criterios antes mencionados y las Reglas para la definición de capacidades (habilidades) así como las de niveles de dominio permitiendo de esta manera conservar una secuencia con respecto al Nivel Jerárquico y principalmente evitar que no existiera incongruencia en la numeración (ascendente o descendente) asignada a cada uno de los cuadrantes.

Sin embargo, cabe mencionar que en algunos ítems se presentaron excepciones, esto dependiendo de la descripción de los puestos, realizando con ello una previa justificación.

A continuación se presentan dos ejemplos de perfiles requeridos para un puesto de nivel de Jefe de Departamento y uno de Subdirector de Área de acuerdo a la Rama de Cargo. Sin embargo es importante señalar que por cuestiones de confidencialidad únicamente se hace referencia a los perfiles de Personalidad e Inteligencia de la batería psicométrica que conforman a cada puesto.

En figura 14 se puede apreciar el perfil de Personalidad requerido para un puesto de Jefe de Departamento; en donde se muestra la asignación de un valor alto (Valor de 8) a los factores "A" el cual mide el rasgo de reservado-sociable y el factor "Q3" que mide el rasgo de incumplido-cumplido; mientras que el factor "M" tiene un valor de 3 el cual mide el rasgo de práctico-imaginativo.

PERSONALIDAD: Personalidad 16

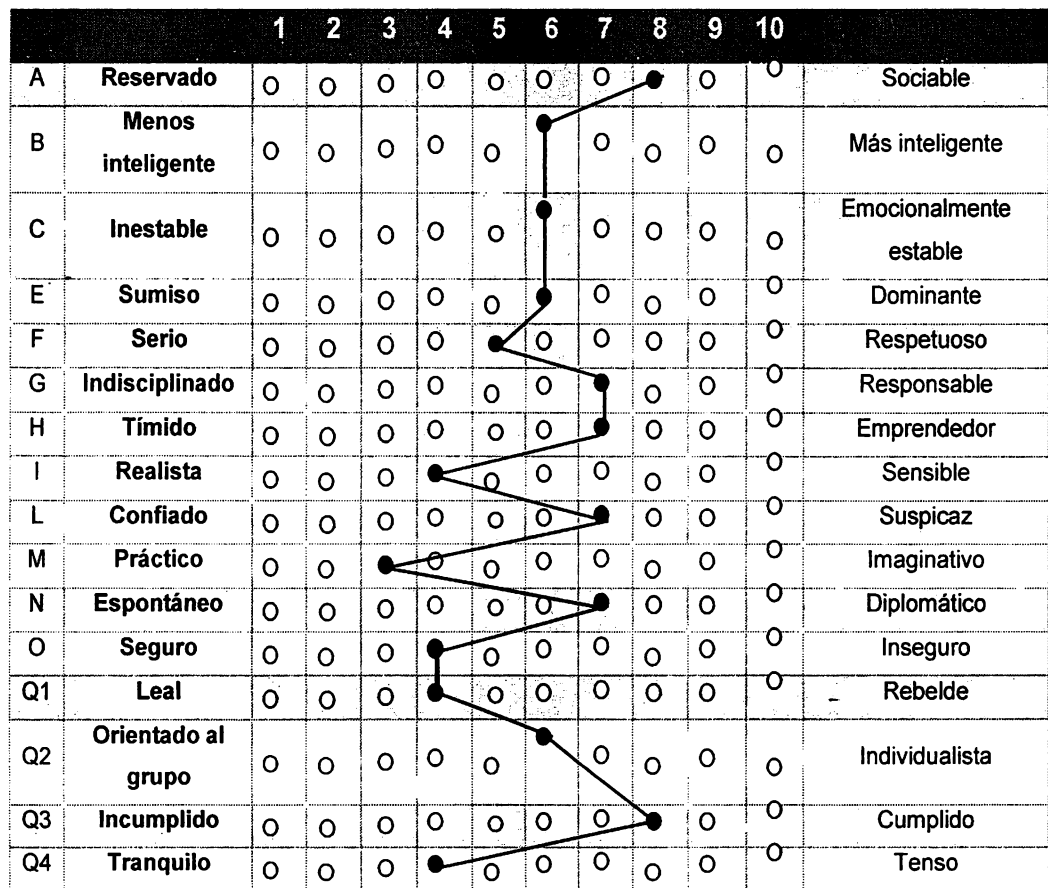


Figura 14. Perfil de Personalidad requerido para un puesto de Jefe de Departamento.
(Batería Psicométrica que conforma al puesto)

En lo que respecta al perfil de Inteligencia requerido para este puesto de Jefe de Departamento, se puede apreciar que las series VII, VIII y IX que miden: Abstracción, Planeación y Organización respectivamente requieren un nivel de Coeficiente Intelectual de Termino Medio Alto (TMA) y en lo que respecta a las series III y V que miden: Vocabulario y Concentración se requieren en un nivel Termino Medio Bajo (TMB). (Ver figura 15)

INTELIGENCIA: Inteligencia T

		DEF	ATM	TMB	TM	TMA	STM	SUP	
I.	Información	TM							
II.	Juicio	TM							
III.	Vocabulario	TMB							
IV.	Síntesis	TM							
V.	Concentración	TMB							
VI.	Análisis	TM							
VII.	Abstracción	TMA							
VIII.	Planeación	TMA							
IX.	Organización	TMA							
X.	Atención	TM							

Abreviaturas: DEF = DEFICIENTE. ATM = ABAJO DEL TÉRMINO MEDIO. TMB = TÉRMINO MEDIO BAJO. TM = TÉRMINO MEDIO. TMA = TÉRMINO MEDIO ALTO. STM = SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO. SUP = SUPERIOR

Figura 15. Perfil de Inteligencia requerido para un puesto de Jefe de Departamento.
(Batería Psicométrica que conforma al puesto)

En la figura 16 se muestra el perfil de Personalidad requerido para un puesto de Subdirector de Área; en donde se aprecia que los factores "G" y "L" se orientan hacia el valor más alto (asignándoles un valor de 8), los cuales miden los rasgos de Indisciplinado- responsable y confiado-suspicaaz respectivamente; mientras que el factor "M" tiene un valor de 3 el cual mide los rasgos de práctico-imaginativo.

PERSONALIDAD: Personalidad 16

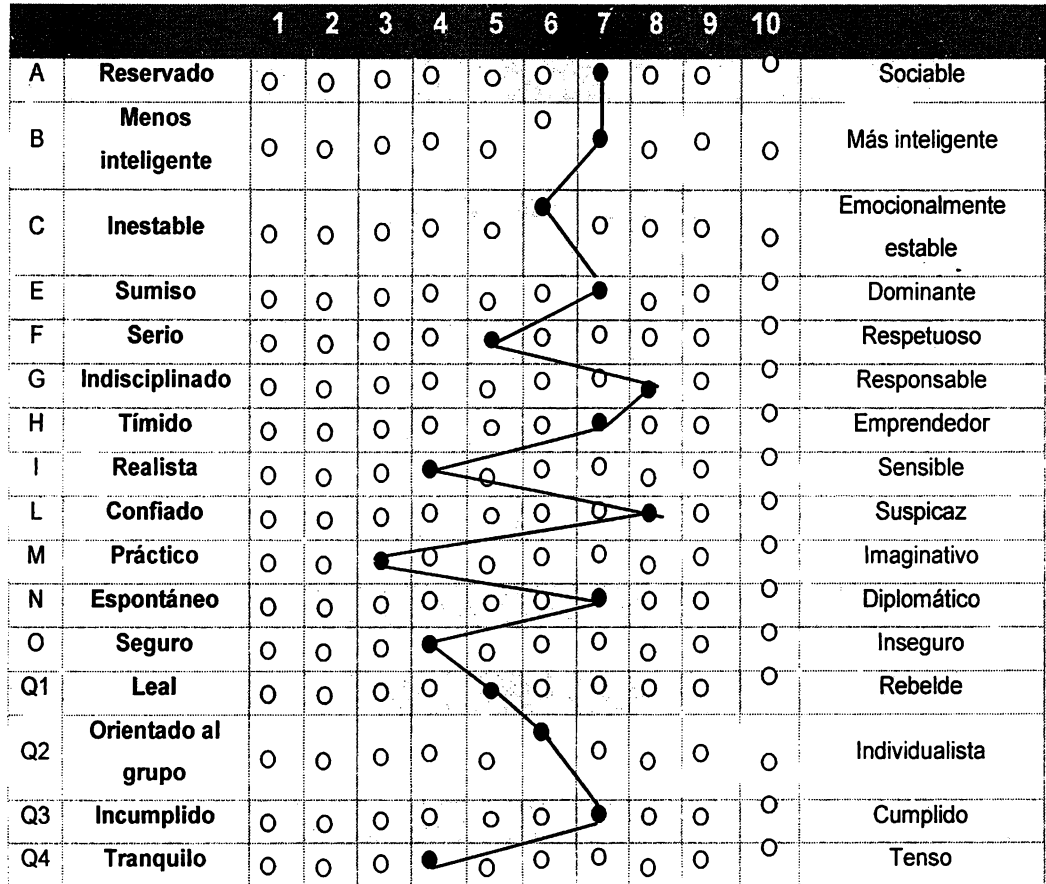


Figura 16. Perfil de Personalidad requerido para un puesto de Subdirector de Área.
(Batería Psicométrica que conforma al puesto)

En lo que respecta al perfil de Inteligencia requerido para este puesto de Subdirector de Área, se puede apreciar que las series I, VII y IX que miden: Información, Abstracción y Organización respectivamente requieren un nivel de Coeficiente Intelectual de Termino Medio Alto (TMA) y en lo que respecta a las series IV y V que miden: Síntesis y Concentración se requieren en un nivel Termino Medio Bajo (TMB). (Ver figura 17)

INTELIGENCIA: Inteligencia T

		DEF	ATM	TMB	TM	TMA	STM	SUP	
I.	Información	TMA							
II.	Juicio	TM							
III.	Vocabulario	TM							
IV.	Síntesis	TMB							
V.	Concentración	TMB							
VI.	Análisis	TM							
VII.	Abstracción	TMA							
VIII.	Planeación	TM							
IX.	Organización	TMA							
X.	Atención	TM							

Abreviaturas: DEF = DEFICIENTE. ATM = ABAJO DEL TÉRMINO MEDIO. TMB = TÉRMINO MEDIO BAJO. TM = TÉRMINO MEDIO. TMA = TÉRMINO MEDIO ALTO. STM = SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO. SUP = SUPERIOR

Figura 17. Perfil de Inteligencia requerido para un puesto de Subdirector de Área.
(Batería Psicométrica que conforma al puesto)

Es importante señalar que los perfiles asignados varían dependiendo del análisis realizado para cada cuadrante de acuerdo al Nivel Jerárquico y Rama de Cargo, considerando las reglas antes mencionadas así como la descripción de cada puesto.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Los resultados obtenidos comprenden el trabajo realizado en una Dependencia Gubernamental comprometida a consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente, la cual se dio a la tarea de realizar el perfilamiento de una batería psicométrica en un sistema informático de puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera de acuerdo a Rama de Cargo y Nivel Jerárquico, el cual fue la base para la evaluación de todos los interesados en participar por una plaza en esta Dependencia, con el objetivo de atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, sustentado en el acceso por mérito y en igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes; y con el objetivo final de contar con un servicio más eficiente y de calidad en beneficio de la sociedad.

El periodo comprendido en el que se llevó a cabo la evaluación de las plazas sujetas al Servicio Profesional de Carrera con respecto a la Etapa II: Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades utilizando el perfilamiento de la batería psicométrica de acuerdo a Rama de Cargo y Nivel Jerárquico fue de 2009-2012.

A continuación se muestra el análisis realizado con base a la siguiente información:

- Análisis de las convocatorias públicas y abiertas que fueron publicadas en el DOF a partir del 2009 y hasta el 2012, periodo en el cual se utilizó como herramienta de evaluación las capacidades de acuerdo a la Rama de Cargo y Nivel Jerárquico.
- Análisis del número de plazas que fueron asignadas durante este periodo, ubicándolas de acuerdo al año en que fueron evaluadas.
- Análisis del número de plazas que se declararon desiertas en el periodo de evaluación 2009-2012.

- Análisis del número de plazas que se cancelaron en el periodo de evaluación 2009-2012.
- Análisis del número de candidatos que fueron evaluados con base a la herramienta diseñada para la Etapa II: Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades.
- Análisis de plazas de mando medio (Jefes de Departamento y Subdirectores de Área) evaluados con base a la herramienta diseñada para la Etapa II: Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades.

De acuerdo al numeral 34 del *Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización* y el *Manual del Servicio Profesional de Carrera* el reclutamiento es el procedimiento por el que las Instituciones, se allegan de personas interesadas en prestar sus servicios en las mismas, el cual inicia con la identificación de puestos vacantes, que conforme a las disposiciones jurídicas aplicables se esté en posibilidad de realizar su ocupación.

El procedimiento de selección se desahoga conforme a las etapas que el artículo 34 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera establece y atendiendo a lo establecido en las reglas de valoración y en el sistema de puntuación general determinados por el Comité Técnico de Profesionalización, así como en las reglas específicas de valoración que, en su caso, hubiere determinado el Comité Técnico de Selección.

El procedimiento de selección de los aspirantes comprenderá las siguientes etapas:

- I. Revisión curricular;
- II. Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades;
- III. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos;
- IV. Entrevistas, y
- V. Determinación.

Al término de cada etapa la Dirección General de Recursos Humanos difundirá en Trabajaen y, en su caso, en los medios electrónicos establecidos en la convocatoria, los resultados obtenidos por los participantes, distinguiendo a quienes continúan en el concurso para el efecto de convocarlos, a través de esos medios, a participar en el o en los eventos que correspondan a la etapa subsecuente, con al menos 2 días hábiles de anticipación a la fecha y hora prevista al efecto. El proceso de selección concluirá en la fecha en que el Comité Técnico de Selección determine al ganador del concurso o declare éste desierto. La determinación y las calificaciones correspondientes se registrarán en RHnet y se difundirán en Trabajaen, dentro de los 3 días hábiles siguientes.

Registro de Aspirantes al Concurso

La inscripción o el registro de los (las) candidatos (as) a un concurso, se podrá realizar a partir de la fecha de publicación de esta Convocatoria en la página www.trabajaen.gob.mx, considerando las etapas que se muestran en la Figura-18.

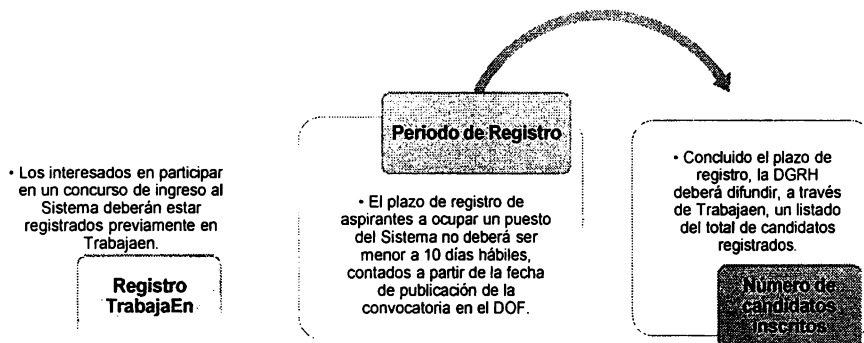


Figura 18. Etapas de Registro de aspirantes al concurso en el portal www.trabajaen.gob.mx (Elaboración propia, 2015)

Etapa I. Revisión Curricular

La revisión curricular se lleva a cabo a través del sistema electrónico Trabajaen, el sistema identificará la compatibilidad puesto-persona de los aspirantes interesados en participar por una plaza vacante en esta Dependencia, asignando un folio de participación o, en su caso, de rechazo que lo descartará del concurso.

La revisión curricular efectuada a través de Trabajaen se llevará a cabo, sin perjuicio de la revisión y evaluación de la documentación que los candidatos deberán presentar para acreditar que cumplen con los requisitos establecidos en la convocatoria.

En la Figura 19 se muestra la columna que corresponde a esta etapa, si la palomita está en verde significa que el aspirante acreditó esta etapa, asignando a los candidatos un número de folio de participación para el concurso una vez que los mismos hayan aceptado sujetarse a las bases de participación, y que servirá para formalizar la inscripción al concurso de la plaza de que se trate y de identificación durante el desarrollo del proceso hasta antes de la Entrevista que haga el Comité Técnico de Selección; lo anterior, con el fin de asegurar el anonimato de los candidatos, y si en su folio de participación existe una "R" al inicio significa la no acreditación.

Concurso No. 56868									
Dependencia u órgano desconcentrado					Secretaría de la Función Pública				
Puesto	JEFE DE DEPARTAMENTO				Inicio:	29-07-2015	Días Transcurridos:		28
Estados:	En proceso				Puntaje Mínimo de Calificación:	60	Ganador:		
Ver Convocatoria									
No. de Folio	AP	Etapa I		Etapa III		Revisión Documental	Etapa IV		Etapa V
		Resultado de la Revisión Curricular (Acreditación de la etapa)		Intenci	Mérito		Entrevistas	Calif. Definitiva	Determinación
		Rev. Curricular	Ver detalle	Ver detalle	Ver detalle		Ver detalle		
2-66868		✓		16					EN PROCESO
6-66868		✓							EN PROCESO
1-66868		✓							EN PROCESO
3-66868		✓							El candidato canceló su participación
4-66		Resultado de la Revisión Curricular							EN PROCESO
5-66		(No acreditación de la etapa)							EN PROCESO
R1-66868		Revisión Curricular (No cumple el requisito "Campo/Area de experiencia")							RECHAZADO

Figura 19. Resultados de la Revisión curricular de una plaza en concurso, publicada en el portal de Trabajaen.gob.mx (www.trabajaen.gob.mx)

Etapa II. Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades

Para acreditar la calificación mínima aprobatoria en la Etapa II (Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades) serán consideradas las calificaciones obtenidas por los candidatos en los Exámenes de Conocimientos (exámenes técnicos) y, las calificaciones de las Evaluaciones de Habilidades serán tomadas en cuenta para determinar la lista de prelación de los candidatos que pasarán a la etapa de entrevista, independientemente del resultado de sus calificaciones.

Exámenes de conocimientos

La subetapa de Examen de Conocimientos constará de una evaluación, la cual versa sobre cuestiones técnicas para el desempeño del puesto que se trate, de acuerdo con la descripción del mismo. La calificación mínima aprobatoria para los exámenes de conocimientos (exámenes técnicos) considerada en este periodo de evaluación (2009-2012), debe ser igual o superior a 60 en todos los niveles jerárquicos o rangos que comprende el Servicio Profesional de Carrera. Este examen será motivo de descarte, en caso de tener un puntaje inferior a 60, en una escala de 0 a 100 puntos.

La Secretaría de la Función Pública comunicará a cada aspirante, la fecha, hora y lugar en que deberá presentarse para la aplicación de las evaluaciones referentes a cada una de las etapas del concurso, a través de la página electrónica www.trabajaen.gob.mx.

Los resultados obtenidos tendrán una vigencia de hasta un año, contado a partir del día en que se den a conocer éstos a través de Trabajaen, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 35 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, tiempo en el cual los (las) aspirantes podrán participar en otros concursos sin tener que sujetarse a la evaluación de conocimientos, siempre y cuando se trate del mismo puesto, temario y bibliografía.

En la Figura 20 se muestra el puntaje que se refleja en el Portal de Trabajaen, de acuerdo a la calificación obtenida por cada aspirante en esta etapa y con base al Sistema de Puntaje General aprobado por el Comité Técnico de Profesionalización en su Primera Reunión Extraordinaria del 23 de marzo de 2009.

Concurso No. 44592										
Dependencia u órgano desconcentrado						Secretaría de la Función Pública				
Puesto:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RESPONSABILIDADES E INCONFORMIDADES					Inicio:	16-05-2012	Días Transcurridos:	71	
Estatus:	Con ganador					Puntaje Mínimo de Calificación:	70	Ganador:		
No. de Folio	AP	Etapa I	Etapa II	Puntos obtenidos de acuerdo al resultado de la Evaluación de Conocimientos			Revisión Documental	Etapa IV	Etapa V	
	Ver detalle	Rev. Curricular	Conocimientos Ver detalle	Valores Ver detalle	Experiencia Ver detalle	Mérito Ver detalle		Entrevistas Ver detalle	Calif. Definitiva	Determinación
36-44592		✓	30	10.6	6.8	4.8	✓	22.7	74.90	GANADOR
50-44592		✓	21	16.6	6.9	3.6	✓	18.4	66.50	NO FINALISTA
23-44592	83	✓	19.5	18			NP			DESCARTADO
3-44592		✓	18	16.6			NP			DESCARTADO
47-44592		✓	16.5							DESCARTADO
53-44592		✓	16.5							DESCARTADO
43-44592		✓	15							DESCARTADO
7-44592		✓	13.5							DESCARTADO
15-44592	80	✓	NP	13.4						DESCARTADO
39-44592	90	✓	NP	12						DESCARTADO
14-44592		✓								El candidato canceló su participación

Figura 20. Puntaje obtenido de acuerdo a la calificación de la subetapa de Examen de Conocimientos. (www.trabajaen.gob.mx)

Evaluación de Habilidades

La subetapa de Evaluación de Habilidades consistirá en la aplicación de herramientas para la medición de capacidades, prueba de valores, herramientas de cómputo y el Assessment Center (en los casos de Director General y Director General Adjunto). Únicamente serán considerados en el Sistema de Puntuación General la calificación de las herramientas de capacidades". Las demás herramientas serán sólo de carácter referencial.

Las Evaluaciones de Habilidades no serán motivo de descarte, por lo que no habrá calificación mínima aprobatoria. Estas calificaciones servirán para determinar el orden de prelación (de acuerdo al puntaje obtenido en cada una de las etapas anteriores) de los candidatos que se sujetarán a entrevista, por lo que los resultados

de las evaluaciones serán considerados en el Sistema de Puntuación General, es decir, se les otorgará un puntaje.

Los resultados obtenidos tendrán una vigencia de hasta un año, contado a partir del día en que se den a conocer a través de Trabajaen tiempo en el cual los (las) aspirantes podrán participar en otros concursos sin tener que sujetarse a la evaluación de habilidades, el puntaje obtenido varía, toda vez que las herramientas están parametrizadas de acuerdo al Nivel del puesto en concurso y Rama de Cargo (Ver figura 21).

Definición de la Vacante				
Denominación:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE TRANSPARENCIA Y APOYO JURIDICO			
Rango:	JEFE DE DEPARTAMENTO	Grupo, Grado y Nivel:	OA2	
Remuneración Bruta Mensual:	\$ 17046.25 M.N.	Tipo de Nombramiento:	CONFIANZA	
Fechas Programadas				
I Período de Registro de aspirantes en TrabajoEn y Revisión curricular	De 2009-07-08 al 2009-07-24	II Exámenes de conocimientos y Evaluaciones de habilidades:	2009-07-30	
III Evaluación de experiencia y valoración del mérito:	2009-08-14	Revisión y Evaluación documental:	2009-08-14	
IV Entrevistas:	2009-09-21	V Limite Determinación:	2009-10-05	
En razón del número de aspirantes que participen en cada una de las etapas o bien por causas de fuerza mayor, las fechas indicadas podrán estar sujetas a cambio				
Estatus de reactivación:	PERMITE REACTIVAR	Fecha de publicación de la convocatoria:	2009-07-08	
ETAPA I				
REQUISITOS DEL PERFIL DEL PUESTO (REVISIÓN CURRICULAR)				
Escolaridad				
Nivel de Estudio	Grado de Avance	Área de Estudio	Carrera Genérica	Fecha de Actualización
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TITULADO	CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	DERECHO	24-03-2009
Experiencia				
Años de experiencia	2.00			
Campo de Experiencia	Área de Experiencia		Fecha de Actualización	
CIENCIAS JURIDICAS Y DERECHO	DERECHO Y LEGISLACION NACIONALES		11-05-2009	
CIENCIAS JURIDICAS Y DERECHO	DEFENSA JURIDICA Y PROCEDIMIENTOS		11-05-2009	
Maneja Paquetería:	%	Disponibilidad para viajar	<input checked="" type="checkbox"/> Requerido	
ETAPA II				
Exámenes de Conocimientos				
Conocimiento		Calificación mínima aprobatoria	Valor Ponderado	
JEFE DE DEPARTAMENTO DE TRANSPARENCIA Y APOYO JURÍDICO		60	100%	
Evaluaciones de Habilidades				
Habilidad		Calificación mínima aprobatoria	Valor Ponderado	
HABILIDADES P-JD		0	100%	

Figura 21. Perfil de puesto donde se refieren las Habilidades a evaluar, dependiendo del NJ y RC. (www.trabajaen.gob.mx)

Etapa III. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito

En esta etapa la DGRH con base en la revisión y análisis de los documentos que presenten los candidatos evaluará en la primera subetapa, la experiencia y en la segunda, el mérito. Los resultados obtenidos en ambas subetapas serán considerados en el sistema de puntuación general, sin implicar el descarte de los candidatos.

El mecanismo de evaluación de experiencia consiste en calificar, con base en una escala establecida por la Unidad, cada uno de los elementos que se detallan a continuación:

- I.** Orden en los puestos desempeñados;
- II.** Tiempo de permanencia en los puestos desempeñados;
- III.** Experiencia en el sector público;
- IV.** Experiencia en el sector privado;
- V.** Experiencia en el sector social;
- VI.** Nivel de responsabilidad;
- VII.** Nivel de remuneración;
- VIII.** Relevancia de funciones o actividades desempeñadas en relación con las del puesto vacante;
- IX.** En su caso, experiencia en puestos inmediatos inferiores al de la vacante;
- X.** En su caso, aptitud en puestos inmediatos inferiores al de la vacante, y
- XI.** Otros elementos que establezca la Unidad o el CTP, previa aprobación de la Unidad, conforme a las particularidades de la dependencia, los cuales podrán representar hasta el 25% del resultado de esta subetapa. **(Anexo 3)**

Las calificaciones obtenidas se promediarán para obtener la calificación final de esta subetapa.

El mecanismo de valoración del mérito consiste en calificar, con base en una escala establecida por la Unidad, cada uno de los elementos que se detallan a continuación:

I. Acciones de desarrollo profesional;

II. Resultados de las evaluaciones del desempeño;

III. Resultados de las acciones de capacitación;

IV. Resultados de procesos de certificación;

V. Logros;

VI. Distinciones;

VII. Reconocimientos o premios;

VIII. Actividad destacada en lo individual;

IX. Otros estudios, y

X. Otros elementos que establezca la Unidad, o el CTP previa aprobación de la Unidad, conforme a las particularidades de la dependencia, los cuales podrán representar hasta el 25% del resultado de esta subetapa. **(Anexo 4)**

Las calificaciones obtenidas se promediarán para obtener la calificación final de esta subetapa.

La Unidad difundirá a través de Trabajaen la metodología y escalas de calificación para operar los mecanismos para la evaluación de experiencia y valoración del mérito.

En la Figura 22 se muestra el puntaje obtenido por cada una de las subetapas de la Etapa III. Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito por cada aspirante evaluado.

Concurso No. 44592

Dependencia u órgano desconcentrado				Secretaría de la Función Pública			
Puesto:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RESPONSABILIDADES E INCONFORMIDADES			Inicio:	16-05-2012	Días Transcurridos:	71
Estatus:	Con ganador			Puntaje Mínimo de Calificación:	70	Ganador:	

No. de Folio	Puntaje obtenido por cada candidato evaluado									
	Etapa I		Etapa III				Etapa IV		Etapa V	
	Ver detalle	Rev. Curricular	Conocimientos Ver detalle	Habilidades Ver detalle	Experiencia Ver detalle	Mérito Ver detalle	Revisión Documental	Entrevistas Ver detalle	Calif. Definitiva	Determinación
36-44592		✓	30	10.6	6.8	4.8	✓	22.7	74.90	GANADOR
50-44592		✓	21	16.6	6.9	3.6	✓	18.4	66.50	NO FINALISTA
23-44592	83	✓	19.5	18			NP			DESCARTADO
3-44592		✓	18	16.6			NP			DESCARTADO
47-44592		✓	16.5							DESCARTADO
53-44592		✓	16.5							DESCARTADO
43-44592		✓	15							DESCARTADO
7-44592		✓	13.5							DESCARTADO
15-44592	80	✓	NP	13.4						DESCARTADO
39-44592	90	✓	NP	12						DESCARTADO
14-44592		✓								El candidato canceló su participación

Figura 22. Puntaje que se refleja en el portal de Trabajo en la Etapa III Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito por cada aspirante evaluado. (www.trabajoen.gob.mx)

Etapa IV. Entrevistas

Con base en el sistema de puntuación general y las reglas de valoración general, la DGRH publicará en Trabajaen, en estricto orden de prelación, el listado de candidatos que hubieran aprobado las etapas I, II y III del proceso de selección con sus respectivos folios.

La etapa de entrevistas 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.

La Dirección General de Recursos Humanos programará las entrevistas, en su caso, señalará la participación de especialistas y si se realizará a través de medios electrónicos de comunicación, y convocará a los candidatos a través de Trabajaen, conforme al orden de prelación y el número establecido por el Comité Técnico de Selección (CTS).

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

El Comité Técnico de Selección en la etapa de entrevista, 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.

Etapa V. Determinación

Durante la determinación los integrantes del Comité Técnico de Selección, acordarán la forma en que emitirán su voto, a efecto de que el Presidente lo haga en última instancia o, en su caso, ejerza su derecho de veto.

El Comité Técnico de Selección resolverá el proceso de selección, mediante la emisión de su determinación, declarando:

I. Ganador del concurso, al finalista que obtenga la calificación más alta en el proceso de selección, es decir, al de mayor calificación definitiva;

II. Al finalista con la siguiente mayor calificación definitiva, que podrá llegar a ocupar el puesto sujeto a concurso en el supuesto de que por causas ajenas a la dependencia, el ganador señalado en la fracción anterior:

a) Comunique a la dependencia, antes o en la fecha señalada para tal efecto en la determinación, su decisión de no ocupar el puesto, o

b) No se presente a tomar posesión y ejercer las funciones del puesto en la fecha señalada, o

III. Desierto el concurso.

La DGRH difundirá en Trabajaen el nombre del ganador del concurso y su folio, así como la calificación definitiva de éste y de los demás finalistas. Asimismo registrará la reserva de los aspirantes de acuerdo con la determinación del Comité Técnico de Selección.

(Ver figura 23)

Concurso No. 44592											
Dependencia u órgano desconcentrado					Secretaría de la Función Pública						
Puesto:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE RESPONSABILIDADES E INCONFORMIDADES				Inicio:	16-05-2012	Días Transcurridos:	71			
Estatus:	Con ganador				Puntaje Mínimo de Calificación:	70	Ganador:	CRITYA ESTEPHANIA MARTINEZ AGUILAR			
Ver Convocatoria											
No. de Folio	AP Ver detalle	Etapa I		Etapa II			Etapa III		Etapa IV		Determinación
		Rev. Curricular	Conocimientos Ver detalle	Habilidades Ver detalle	Experiencia Ver detalle	Mérito Ver detalle	Revisión Documental	Entrevistas Ver detalle	Calif. Definitiva		
36-44592		✓	30	10.6	6.8	4.8	✓	22.7	74.90	GANADOR	
50-44592		✓	21	16.6	6.9	3.6	✓	18.4	66.50	NO FINALISTA	
23-44592	83	✓	19.5	18			NP			DESCARTADO	
3-44592		✓	18	16.6			NP			DESCARTADO	
47-44592		✓	16.5							DESCARTADO	
53-44592		✓	16.5							DESCARTADO	
43-44592		✓	15							DESCARTADO	
7-44592		✓	13.5							DESCARTADO	
15-44592	80	✓	NP	13.4						DESCARTADO	
39-44592	90	✓	NP	12						DESCARTADO	
14-44592		✓								El candidato canceló su participación	

Figura 23. Difusión del nombre del ganador del concurso en el Portal de Trabajaen. (www.trabajaen.gob.mx)

Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas que fueron publicadas en el DOF a partir del 2009 y hasta el 2012

El periodo en el que se utilizó la batería psicométrica de acuerdo a Rama de Cargo y Nivel Jerárquico para la evaluación de la subetapa de Evaluaciones de Habilidades comprendió del año 2009 al 2012. Durante este periodo se publicaron 61 convocatorias públicas y abiertas dirigidas a toda persona interesada que desee ingresar al Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.

La Tabla 4 muestra el número de convocatorias que fueron publicadas durante este periodo, en el año 2009 se publicaron 8 convocatorias con un total de 152 plazas en concurso, durante el año 2010 el número de convocatorias publicadas correspondió a 13 con un total de 139 plazas en concurso, posteriormente en el año 2011 se puede apreciar el mayor número de convocatorias publicadas con 23 y

sumando un total de 293 plazas en concurso y finalmente en lo que respecta al año 2012 se publicaron 17 convocatorias con un total de 125 plazas en concurso. El número total de plazas que fueron publicadas y evaluadas con la herramienta diseñada para la subetapa de Evaluaciones de Habilidades fue de 709 plazas.

Tabla 4.
Número de Convocatorias publicadas durante el periodo 2009-2012. (Elaboración propia, 2015)

AÑO DE PUBLICACIÓN	NÚMERO DE CONVOCATORIAS	NÚMERO DE PLAZAS
2009	8 CONVOCATORIAS	152
2010	13 CONVOCATORIAS	139
2011	23 CONVOCATORIAS	293
2012	17 CONVOCATORIAS	125
TOTAL	61 CONVOCATORIAS	709

En la Tabla 4 se puede apreciar que en el año 2011 hubo el mayor número de plazas publicadas con un total de 293 plazas, lo que corresponde a un 41% del total de las plazas en concurso durante este periodo. En lo que respecta al año 2012, fue el año en el que hubo el menor número de plazas concursadas con un total de 125, lo que corresponde a un 18% del total de las plazas en concurso, aun cuando en este año se publicaron 17 convocatorias comparado con el año 2010 que únicamente se publicaron 13 convocatorias pero con un total de 139 plazas lo que corresponde a un 20% del total de plazas publicadas en este periodo.

Finalmente en el año 2009 se publicaron 152 plazas, correspondiendo a un 21% del total de las plazas en concurso durante los años 2009-2012. (ver figura 24)

CONVOCATORIAS PÚBLICAS Y ABIERTAS DURANTE EL PERIODO 2009-2012

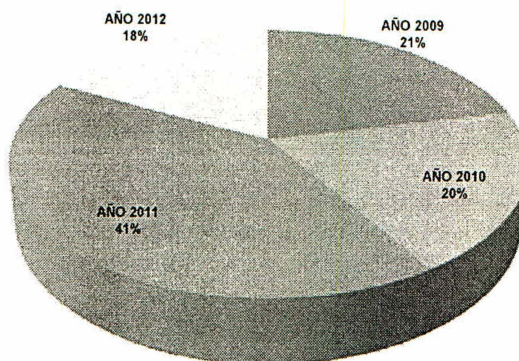


Figura 24. Número de Convocatorias publicadas durante el periodo 2009-2012.
(Elaboración propia, 2015)

Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF (2009-2012)

El periodo comprendido en el que se utilizó la herramienta de la parametrización de las capacidades (habilidades) de acuerdo a Nivel Jerárquico y Rama de Cargo para la evaluación de las plazas sujetas al SPC con respecto a la Etapa II: Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades fue de 2009-2012.

Se procederá a realizar un análisis de las convocatorias evaluadas en este periodo, las cuales se reportan por cada año.

Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF durante el año 2009.

En la Tabla 5 se muestra el total de convocatorias evaluadas durante el periodo del año 2009, lo cual corresponde a 8 convocatorias con una totalidad de 152 plazas. La convocatoria 0062 tuvo mayor número de plazas en concurso con un total de 37 plazas lo que corresponde a un 24.34 % del total de las plazas concursadas durante este periodo. En comparación con la convocatoria 0065 en la cual solo se publicaron 2 plazas a concurso correspondiendo al 1.31% del total de las plazas evaluadas.

Tabla 5.
Número de Convocatorias publicadas y abiertas evaluadas en el año 2009. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	NÚMERO DE PLAZAS
1	08/07/2009	0060	13
2	15/07/2009	0061	24
3	22/07/2009	0062	37
4	29/07/2009	0063	28
5	12/08/2009	0064	18
6	26/08/2009	0065	2
7	09/09/2009	0066	7
8	30/09/2009	0067	23
TOTAL	8 CONVOCATORIAS		152

Durante el año de 2009 se publicaron en total 8 convocatorias las cuales van de la convocatoria 0060 a la convocatoria 0067. La columna de número de plazas varía de acuerdo al número de plazas publicadas por convocatoria, observando que la convocatoria 0062 tiene el mayor número de plazas concursadas con un total de 37, así mismo la convocatoria 0065 únicamente refiere la publicación de 2 concursos. La Tabla arroja que durante el año 2009 se concursaron y evaluaron un total de 152 plazas.

Siguiendo el análisis de las 152 plazas que fueron publicadas en el año 2009, se puede observar que 119 del total de las plazas fueron asignadas durante este periodo.

Durante el año 2009 se asignaron 119 plazas considerando el total de 8 convocatorias públicas y abiertas. De acuerdo a los datos que muestran la Figura 25 y la Tabla 6 se puede apreciar que en la convocatoria 0065 se cubrieron al 100% las plazas en concurso, ya que las dos plazas publicadas fueron determinadas con ganador. En lo que respecta a las convocatorias 0062, 0063, 0066 y 0067 son las convocatorias que tuvieron menos plazas asignadas con respecto al número de plazas publicadas en cada una.

Tabla 6.
Número total de plazas asignadas durante el año 2009. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	ASIGNADAS
1	08/07/2009	0060	13	11
2	15/07/2009	0061	24	22
3	22/07/2009	0062	37	27
4	29/07/2009	0063	28	19
5	12/08/2009	0064	18	16
6	26/08/2009	0065	2	2
7	09/09/2009	0066	7	4
8	30/09/2009	0067	23	18
TOTAL		8 CONVOCATORIAS	152	119

**PLAZAS ASIGNADAS
AÑO 2009**

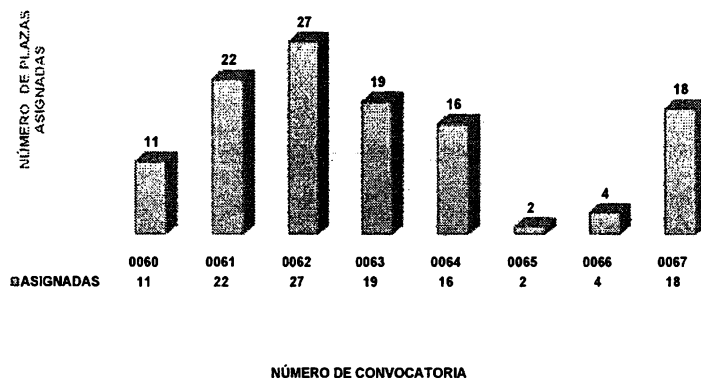


Figura 25. Estatus de las plazas que fueron asignadas durante el año 2009. (Elaboración propia, 2015)

De acuerdo a los datos de la Tabla 6 en lo que respecta a la convocatoria 0062 se asignaron 27 plazas de 37 publicadas lo que corresponde a un 72% del total de las plazas de esta convocatoria. Seguida por la convocatoria 0063 en la cual de las 28 plazas publicadas se cubrieron 19 correspondiendo a un 67% del total de las plazas de esta convocatoria.

El número total de plazas que se declararon desiertas en el año 2009 fueron 29 de 152 plazas publicadas en este periodo, correspondiendo a un 19% del total de las

plazas en concurso. Como se muestra en la Tabla 7 las convocatorias 0061 y 0065 fueron las que tuvieron menos plazas desiertas durante este año de ejercicio.

Tabla 7.
Número total de plazas desiertas durante el año 2009. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	DESIERTAS
1	08//07/2009	0060	13	2
2	15/07/2009	0061	24	1
3	22/07/2009	0062	37	9
4	29/07/2009	0063	28	8
5	12/08/2009	0064	18	2
6	26/08/2009	0065	2	0
7	09/09/2009	0066	7	2
8	30/09/2009	0067	23	5
TOTAL		8 CONVOCATORIAS	152	29

De acuerdo a la Figura 26 se puede apreciar que las convocatorias que obtuvieron un mayor índice de plazas desiertas con respecto a su número total de plazas publicadas por cada convocatoria corresponden a las convocatorias 0062 y 0063 de las cuales tuvieron 9 y 8 plazas declaradas desiertas respectivamente.

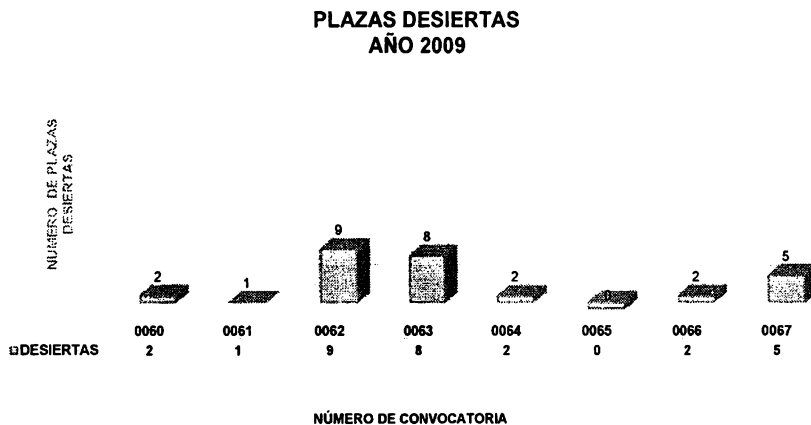


Figura 26. Estatus de las plazas que fueron desiertas durante el año 2009. (Elaboración propia, 2015)

Finalmente en lo que respecta al número de plazas que fueron canceladas durante el año 2009 fue un total de 4 plazas de las 152 publicadas, correspondiendo a un 2.6% del total de las plazas en concurso, considerando que en 4 de las 8 convocatorias publicadas no se reflejan datos de cancelación de alguna plaza y 4 que tienen una plaza cancelada, en general se puede apreciar que este número es mínimo con respecto al número total de plazas que fueron asignadas en este periodo. (Ver Tabla 8)

Tabla 8.
Número total de plazas canceladas durante el año 2009. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	CANCELADAS
1	08/07/2009	0060	13	0
2	15/07/2009	0061	24	1
3	22/07/2009	0062	37	1
4	29/07/2009	0063	28	1
5	12/08/2009	0064	18	0
6	26/08/2009	0065	2	0
7	09/09/2009	0066	7	1
8	30/09/2009	0067	23	0
TOTAL	8 CONVOCATORIAS		152	4

De acuerdo a la Figura 27 se muestra gráficamente el número de plazas que se cancelaron durante este año de ejercicio fiscal 2009, en lo que respecta a las convocatorias 0061, 0062, 0063 y 0066 únicamente refieren una plaza cancelada del total de las plazas publicadas en cada una de las convocatorias.

**PLAZAS CANCELADAS
AÑO 2009**

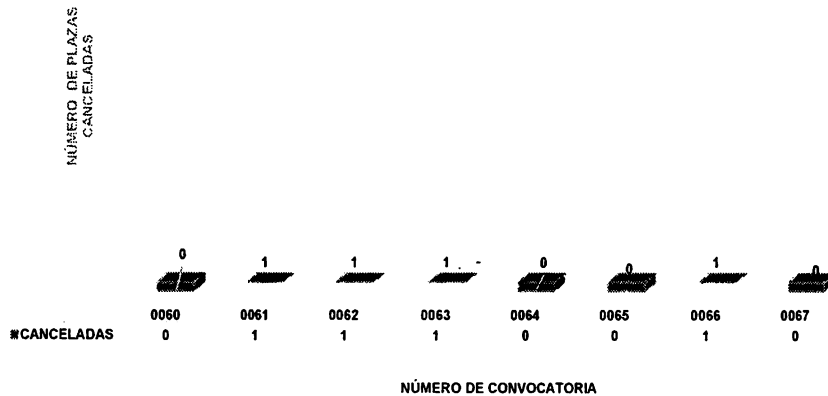


Figura 27. Estatus de las plazas que fueron canceladas durante el año 2009. (Elaboración propia, 2015)

Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF durante el año 2010

Durante el año 2010 se publicaron 13 convocatorias, teniendo un total de 139 concursos públicos y abiertos de marzo 2010 a diciembre 2010. Comparado con el año fiscal anterior se puede apreciar un aumento en el número de convocatorias publicadas (8 convocatorias en el 2009 y 13 convocatorias en el 2010), sin embargo el número de plazas concursadas fue menor comparado con el año 2009.

(Ver Tabla 9)

Tabla 9.
Número de Convocatorias publicadas y abiertas evaluadas en el año 2010. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS
1	03/03/2010	0068	1
2	31/03/2010	0069	1
3	14/04/2010	0070	8
4	28/04/2010	0071	4
5	12/05/2010	0072	10
6	19/05/2010	0073	2
7	02/06/2010	0074	5
8	16/06/2010	0075	8
9	07/07/2010	0076	12
10	28/07/2010	0077	15
11	04/08/2010	0078	16
12	05/08/2010	R001	1
13	08/12/2010	0079	56
TOTAL		13 CONVOCATORIAS	139

En la Tabla 10 se muestra que de las 139 plazas que fueron publicadas durante este periodo, se tuvo un total de 116 plazas asignadas con ganador lo que corresponde a un 83.45% del total de las plazas en concurso, pudiendo observar que el número de plazas con ganador aumento comparado al año 2009, ya que en este año se cubrió en un 78% del total de las plazas publicadas.

Tabla 10.
Número total de plazas asignadas durante el año 2010. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	ASIGNADAS
1	03/03/2010	0068	1	1
2	31/03/2010	0069	1	1
3	14/04/2010	0070	8	6
4	28/04/2010	0071	4	3
5	12/05/2010	0072	10	8
6	19/05/2010	0073	2	2
7	02/06/2010	0074	5	3
8	16/06/2010	0075	8	7
9	07/07/2010	0076	12	10
10	28/07/2010	0077	15	13
11	04/08/2010	0078	16	16
12	05/08/2010	R001	1	1
13	08/12/2010	0079	56	45
TOTAL		13 CONVOCATORIAS	139	116

La Figura 28 muestra que de las 139 plazas que fueron publicadas durante el año 2010, se cubrieron los concursos de 5 convocatorias (0068, 0069, 0073, 0078 y R001) al 100% del total de las plazas, asignando ganador a cada una de ellas.

En lo que respecta a la convocatoria 0079 se puede apreciar que se asignaron 45 plazas de las 56 concursadas correspondiendo a un 80% del total de las plazas publicadas en esta convocatoria.

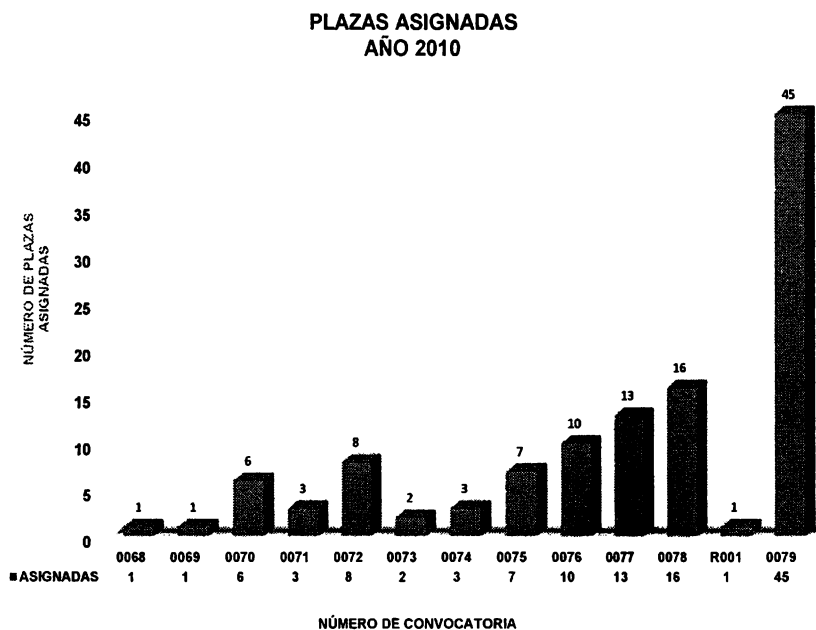


Figura 28. Estatus de las plazas que fueron asignadas durante el año 2010. (Elaboración propia, 2015)

En la Tabla 11 se muestra el total de plazas que se declaran desiertas durante el periodo de marzo a diciembre de 2010, observando que el número total es de 14 plazas de 139 plazas publicadas a concurso, lo que corresponde a un 10% del total de las plazas evaluadas. También se puede apreciar que de acuerdo al número de plazas desiertas en el año anterior (2009) la cantidad de plazas disminuye pues se declararon desiertas 29 plazas correspondiendo a un 19% del total de las plazas evaluadas en este año.

Tabla 11.
Número total de plazas desiertas durante el año 2010. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	DESIERTAS
1	03/03/2010	0068	1	0
2	31/03/2010	0069	1	0
3	14/04/2010	0070	8	1
4	28/04/2010	0071	4	1
5	12/05/2010	0072	10	2
6	19/05/2010	0073	2	0
7	02/06/2010	0074	5	1
8	16/06/2010	0075	8	1
9	07/07/2010	0076	12	2
10	28/07/2010	0077	15	1
11	04/08/2010	0078	16	0
12	05/08/2010	R001	1	0
13	08/12/2010	0079	56	5
TOTAL		13 CONVOCATORIAS	139	14

En la Figura 29 se observa que la convocatoria que tuvo el mayor número de plazas desiertas es la 0079 con 5 plazas desiertas de 56 plazas publicadas, lo cual corresponde a un 8.9% de acuerdo al número total de plazas publicadas en esta convocatoria. En lo que respecta a las convocatorias 0068, 0069, 0073, 0078, R001 no se reporta ninguna plaza desierta.

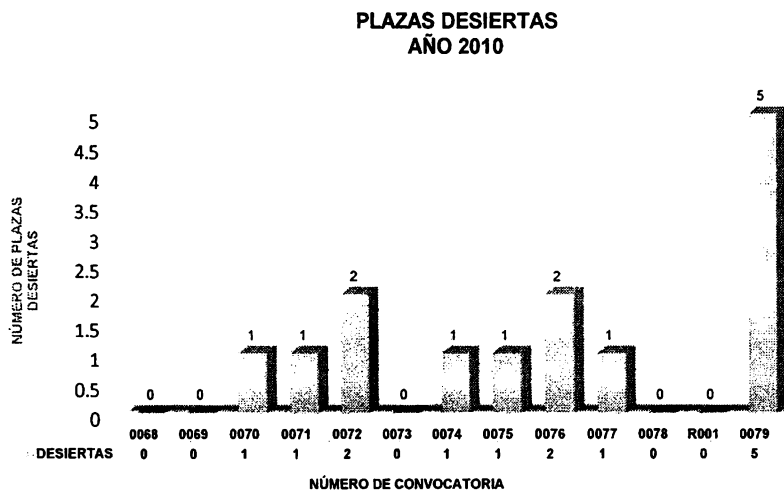


Figura 29. Estatus de las plazas desiertas durante el año 2010. (Elaboración propia, 2015)

De acuerdo a la Tabla 12 el número de plazas canceladas en el año 2010 fueron 9 plazas, pudiendo apreciar que la convocatoria 0079 es la que tiene el mayor número de plazas canceladas con un total de 6 plazas respecto a 56 plazas que fueron concursadas en dicha convocatoria, el porcentaje equivalente al número de plazas canceladas es mínimo ya que solo corresponde a un 6.4% del total de las plazas concursadas en este periodo.

Tabla 12.
Número total de plazas canceladas durante el año 2010. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	CANCELADAS
1	03/03/2010	0068	1	0
2	31/03/2010	0069	1	0
3	14/04/2010	0070	8	1
4	28/04/2010	0071	4	0
5	12/05/2010	0072	10	0
6	19/05/2010	0073	2	0
7	02/06/2010	0074	5	1
8	16/06/2010	0075	8	0
9	07/07/2010	0076	12	0
10	28/07/2010	0077	15	1
11	04/08/2010	0078	16	0
12	05/08/2010	R001	1	0
13	08/12/2010	0079	56	6
TOTAL	13 CONVOCATORIAS		139	9

La Figura 30 muestra que de las 13 convocatorias publicadas, 9 convocatorias no tuvieron plazas que se cancelaran durante el proceso de concurso, 3 convocatorias refieren únicamente una plaza cancelada y en lo que respecta a la 0079 la cual tiene el mayor número de plazas canceladas considerando el número total de las plazas en concurso en dicha convocatoria. Comparando los resultados de plazas canceladas durante el año 2009 y 2010, se puede apreciar un incremento del 4% de plazas canceladas, ya que en el 2009 se cancelaron 4 plazas correspondientes al 2.6% del total de las plazas a 9 plazas canceladas en el 2010 correspondientes a 6.4% del total de plazas en concurso.

**PLAZAS CANCELADAS
AÑO 2010**

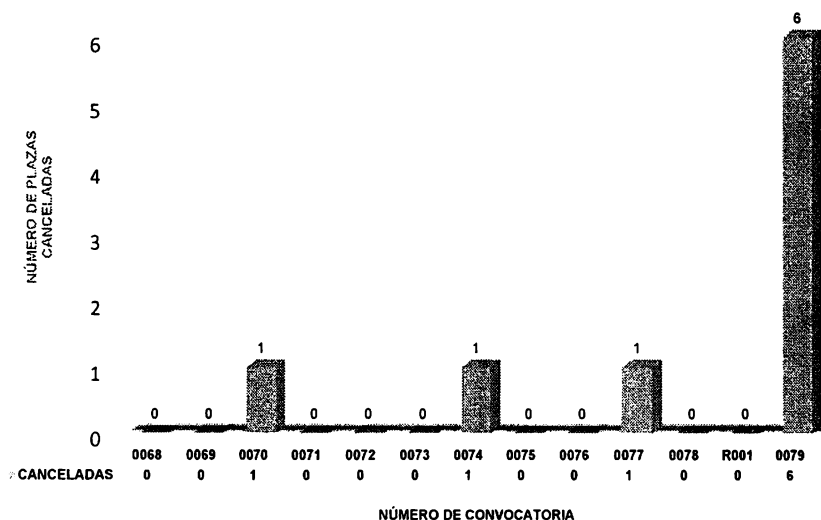


Figura 30. Estatus de plazas cancelas en el año 2010. (Elaboración propia, 2015)

Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF durante el año 2011

En la Tabla 13 se puede apreciar que durante el periodo comprendido de enero a diciembre de 2011, se publicaron 23 convocatorias sumando en total 293 plazas en concurso, pudiendo observar un incremento considerable en la publicación de concursos con respecto a los años 2009 y 2010.

La convocatoria 0081 es la que tiene mayor número de plazas en concurso con un total de 51 plazas lo que corresponde a un 17.4% del total de las plazas concursadas durante este periodo. Únicamente 4 convocatorias de las 23, tuvieron una plaza en concurso, las que corresponde a la convocatoria 0080, 1 dirigida a Servidores Públicos de Carrera Titulares (0001SP) y 2 convocatorias de Reserva (R002 Y R003).

Tabla 13.
Número de Convocatorias publicadas y abiertas evaluadas en el año 2011. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS
1	19/01/2011	0080	1
2	23/02/2011	0081	51
3	02/03/2011	0082	44
4	13/04/2011	0083	11
5	04/05/2011	0085	7
6	11/05/2011	0086	12
7	01/06/2011	0087	22
8	01/06/2011	0001SP	1
9	08/06/2011	0088	8
10	08/06/2011	R002	1
11	22/06/2011	0089	8
12	06/07/2011	0090	9
13	27/07/2011	0091	1
14	03/08/2011	0092	14
15	24/08/2011	0093	3
16	24/08/2011	R003	1
17	31/08/2011	0094	4
18	07/09/2011	0095	10
19	05/10/2011	0096	20
20	09/11/2011	0098	11
21	16/11/2011	0099	7
22	07/12/2011	0100	35
23	21/12/2011	0101	12
TOTAL	23 CONVOCATORIAS		293

En la Tabla 14 se muestra el número total de plazas que fueron asignadas con ganador durante el año 2011, cubriendo un total de 220 plazas que se convocaron a concurso, lo que corresponde a un 75.08% del total de las plazas en concurso.

La convocatoria 0081 fue la que tuvo más plazas asignadas con un total de 43 plazas con ganador, lo que equivale a un 84.31% del total de las plazas que fueron concursadas en esta convocatoria, seguida por la convocatoria 0082 en la cual se asignaron un total de 30 plazas lo que pertenece a un 68.18% de las 44 plazas concursadas en esta convocatoria. Sin embargo, aun cuando en la convocatoria 0082 se cubre un 68.18%, de acuerdo a los datos reflejados en la Tabla 14, se puede apreciar que fue la que cubrió menos plazas con respecto a las convocatorias restantes.

Tabla 14.
Número total de plazas asignadas durante el año 2011. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	ASIGNADAS
1	19/01/2011	0080	1	1
2	23/02/2011	0081	51	43
3	02/03/2011	0082	44	30
4	13/04/2011	0083	11	7
5	04/05/2011	0085	7	6
6	11/05/2011	0086	12	4
7	01/06/2011	0087	22	18
8	01/06/2011	0001SP	1	1
9	08/06/2011	0088	8	4
10	08/06/2011	R002	1	1
11	22/06/2011	0089	8	6
12	06/07/2011	0090	9	5
13	27/07/2011	0091	1	1
14	03/08/2011	0092	14	12
15	24/08/2011	0093	3	2
16	24/08/2011	R003	1	1
17	31/08/2011	0094	4	3
18	07/09/2011	0095	10	7
19	05/10/2011	0096	20	15
20	09/11/2011	0098	11	11
21	16/11/2011	0099	7	5
22	07/12/2011	0100	35	26
23	21/12/2011	0101	12	11
TOTAL		23 CONVOCATORIAS	293	220

En la figura 31 se muestra gráficamente el total de las convocatorias y el número de plazas que fueron asignadas con ganador por cada una.

En lo que respecta a las convocatorias 0080, 0001SP, R002, 0091 y R003 se cubrieron al 100% las plazas publicadas, asignando ganador. En lo que respecta a la convocatoria 0098 se cubrieron las 11 plazas que fueron publicadas lo que corresponde al 100% del total de las plazas en concurso de esta convocatoria.

PLAZAS ASIGNADAS AÑO 2011

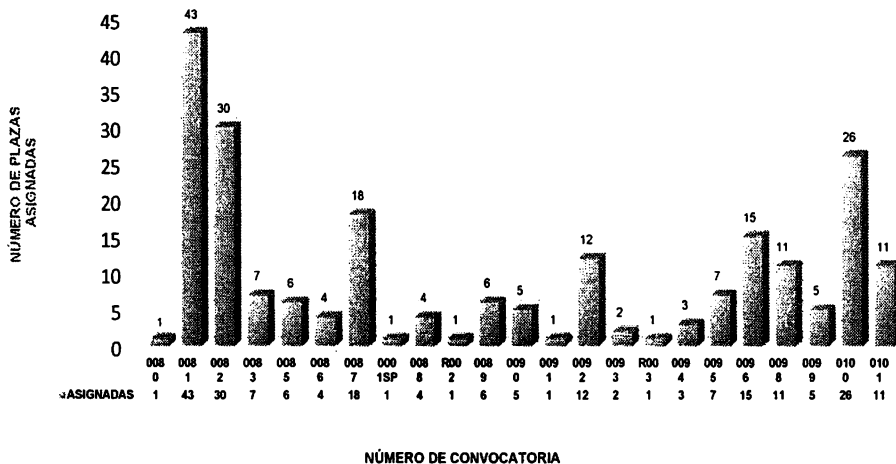


Figura 31. Estatus de plazas asignadas en el año 2011. (Elaboración propia, 2015)

La tabla 15 muestra que durante el periodo comprendido de enero a diciembre de 2011, el número de plazas que se declararon desiertas fue de 52 concurso, correspondiendo a un 17.74% del total de las plazas en concurso.

Tabla 15.
Número total de plazas desiertas durante el año 2011. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	DESiertas
1	19/01/2011	0080	1	0
2	23/02/2011	0081	51	7
3	02/03/2011	0082	44	8
4	13/04/2011	0083	11	3
5	04/05/2011	0085	7	1
6	11/05/2011	0086	12	8
7	01/06/2011	0087	22	4
8	01/06/2011	0001SP	1	0
9	08/06/2011	0088	8	4
10	08/06/2011	R002	1	0
11	22/06/2011	0089	8	2
12	06/07/2011	0090	9	2
13	27/07/2011	0091	1	0
14	03/08/2011	0092	14	2
15	24/08/2011	0093	3	1
16	24/08/2011	R003	1	0
17	31/08/2011	0094	4	1
18	07/09/2011	0095	10	2
19	05/10/2011	0096	20	1
20	09/11/2011	0098	11	0
21	16/11/2011	0099	7	1
22	07/12/2011	0100	35	4
23	21/12/2011	0101	12	1
TOTAL		23 CONVOCATORIAS	293	52

En la Figura 32 se aprecia que las convocatorias que tuvieron el mayor número de plazas desiertas corresponden a las 0081 y 0086 con 8 plazas desiertas. En lo que respecta a la convocatoria 0081 se declaran 8 plazas lo que corresponde a 18.18% del total de plazas concursadas en esta convocatoria. En la convocatoria 0086 también se declararon desiertas un total de 8 plazas, sin embargo por el número de plazas concursadas en dicha convocatoria corresponde a un 66.66% de su total.

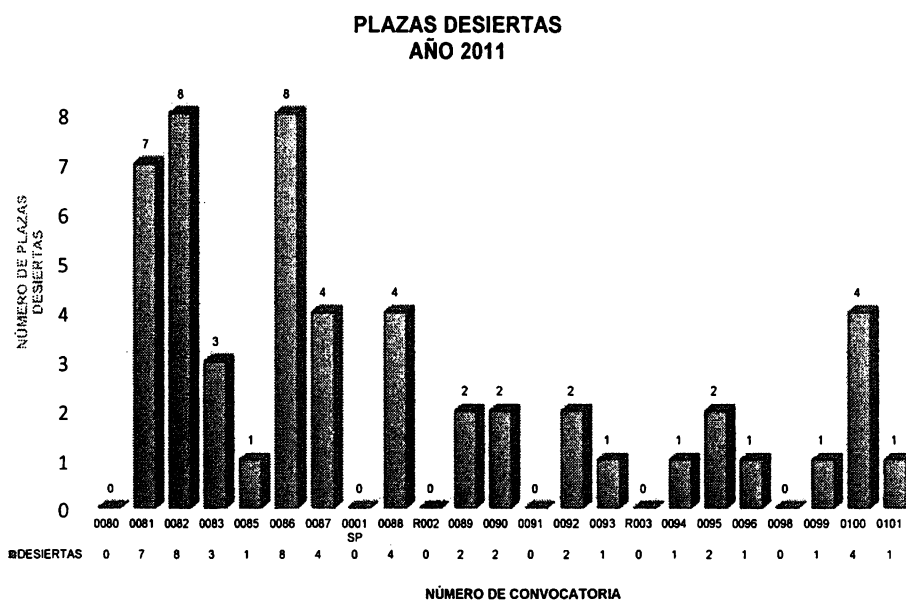


Figura 32. Estatus de plazas desiertas en el año 2011. (Elaboración propia, 2015)

De acuerdo a la Tabla 16 el número de plazas canceladas en el año 2011 fueron 21 plazas el porcentaje equivalente al número de plazas cancelas corresponde a un 7.1% del total de las plazas concursadas en este periodo, pudiendo apreciar que la convocatoria 0082 es la que tiene el mayor número de plazas canceladas con un total de 6 plazas respecto a 44 plazas que fueron concursadas en dicha convocatoria.

Tabla 16.
Número total de plazas canceladas durante el año 2011. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	CANCELADAS
1	19/01/2011	0080	1	0
2	23/02/2011	0081	51	1
3	02/03/2011	0082	44	6
4	13/04/2011	0083	11	1
5	04/05/2011	0085	7	0
6	11/05/2011	0086	12	0
7	01/06/2011	0087	22	0
8	01/06/2011	0001SP	1	0
9	08/06/2011	0088	8	0
10	08/06/2011	R002	1	0
11	22/06/2011	0089	8	0
12	06/07/2011	0090	9	2
13	27/07/2011	0091	1	0
14	03/08/2011	0092	14	0
15	24/08/2011	0093	3	0
16	24/08/2011	R003	1	0
17	31/08/2011	0094	4	0
18	07/09/2011	0095	10	1
19	05/10/2011	0096	20	4
20	09/11/2011	0098	11	0
21	16/11/2011	0099	7	1
22	07/12/2011	0100	35	5
23	21/12/2011	0101	12	0
TOTAL		23 CONVOCATORIAS	293	21

Análisis de las Convocatorias Públicas y Abiertas publicadas en el DOF durante el año 2012

En la Tabla 17 se muestra el total de convocatorias evaluadas durante el periodo del año 2012, lo cual corresponde a 17 convocatorias con una totalidad de 125 plazas.

La convocatoria 0103 tuvo mayor número de plazas en concurso con un total de 26 plazas lo que corresponde a un 21 % del total de las plazas concursadas durante este periodo. En lo que respecta a las convocatorias 0105, 0108, 0112, 0113, 0116 y R005 en las cuales únicamente se publicó 1 plaza, correspondiendo a un 5% del total de las plazas en concurso.

Tabla 17.

Número de Convocatorias publicadas y abiertas evaluadas en el año 2012. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS
1	08/02/2012	0102	3
2	21/03/2012	0103	26
3	28/03/2012	R004	12
4	11/04/2012	0104	5
5	25/04/2012	0105	1
6	16/05/2012	0106	21
7	13/06/2012	0107	2
8	27/06/2012	0108	1
9	11/07/2012	0109	14
10	18/07/2012	0110	9
11	25/07/2012	0111	3
12	01/08/2012	0112	1
13	24/08/2012	0113	1
14	19/08/2012	0114	14
15	29/08/2012	R005	1
16	12/09/2012	0115	10
17	07/11/2012	0116	1
1	08/02/2012	0102	3
2	21/03/2012	0103	26
3	28/03/2012	R004	12
4	11/04/2012	0104	5
5	25/04/2012	0105	1
6	16/05/2012	0106	21
7	13/06/2012	0107	2
8	27/06/2012	0108	1
9	11/07/2012	0109	14
10	18/07/2012	0110	9
11	25/07/2012	0111	3
12	01/08/2012	0112	1
13	24/08/2012	0113	1
14	19/08/2012	0114	14
15	29/08/2012	R005	1
16	12/09/2012	0115	10
17	07/11/2012	0116	1
TOTAL		17 CONVOCATORIAS	125

Si siguiendo el análisis de las 125 plazas que fueron publicadas en el año 2012, se puede observar en la tabla 18 que 98 del total de las plazas fueron asignadas durante este periodo, equivalente a un 78% del total de las plazas que fueron concursadas.

Tabla 18.

Número total de plazas asignadas durante el año 2012. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	ASIGNADAS
1	08/02/2012	0102	3	3
2	21/03/2012	0103	26	22
3	28/03/2012	R004	12	3
4	11/04/2012	0104	5	4
5	25/04/2012	0105	1	1
6	16/05/2012	0106	21	19
7	13/06/2012	0107	2	2
8	27/06/2012	0108	1	1
9	11/07/2012	0109	14	10
10	18/07/2012	0110	9	7
11	25/07/2012	0111	3	3
12	01/08/2012	0112	1	0
13	24/08/2012	0113	1	1
14	19/08/2012	0114	14	13
15	29/08/2012	R005	1	1
16	12/09/2012	0115	10	8
17	07/11/2012	0116	1	0
1	08/02/2012	0102	3	3
2	21/03/2012	0103	26	22
3	28/03/2012	R004	12	3
4	11/04/2012	0104	5	4
5	25/04/2012	0105	1	1
6	16/05/2012	0106	21	19
7	13/06/2012	0107	2	2
8	27/06/2012	0108	1	1
9	11/07/2012	0109	14	10
10	18/07/2012	0110	9	7
11	25/07/2012	0111	3	3
12	01/08/2012	0112	1	0
13	24/08/2012	0113	1	1
14	19/08/2012	0114	14	13
15	29/08/2012	R005	1	1
16	12/09/2012	0115	10	8
17	07/11/2012	0116	1	0
TOTAL		17 CONVOCATORIAS	125	98

Durante el año 2012 se asignaron 98 plazas considerando el total de 17 convocatorias públicas y abiertas. De acuerdo a los datos que muestran la Figura 33 se puede apreciar que las convocatorias 0102, 0105, 0107, 0108, 0111 y 0113 en se cubrieron al 100% del total de las plazas publicadas en cada convocatoria. En lo que respecta a la convocatoria R004 únicamente se asignaron con ganador 3 de

las 12 plazas en concurso, lo que corresponde a un 25% del total de las plazas publicadas en esta convocatoria.

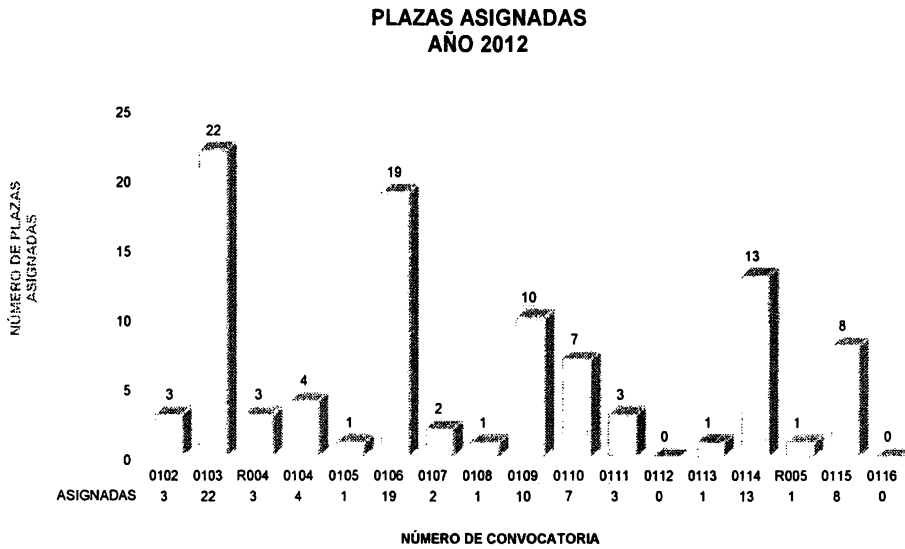


Figura 33. Estatus de plazas asignadas en el año 2012. (Elaboración propia, 2015)

El número total de plazas que se declararon desiertas en el año 2012 fueron 27 de 125 plazas publicadas en este periodo, correspondiendo a un 22% del total de las plazas en concurso. Como se muestra en la Tabla 19 la convocatoria R004 fue la que tuvo el mayor número de plazas desiertas (9 plazas) durante este año de ejercicio.

Tabla 19.
 Número total de plazas desiertas durante el año 2012. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	DESIERTAS
1	08/02/2012	0102	3	0
2	21/03/2012	0103	26	4
3	28/03/2012	R004	12	9
4	11/04/2012	0104	5	1
5	25/04/2012	0105	1	0
6	16/05/2012	0106	21	2
7	13/06/2012	0107	2	0
8	27/06/2012	0108	1	0
9	11/07/2012	0109	14	4
10	18/07/2012	0110	9	2
11	25/07/2012	0111	3	0
12	01/08/2012	0112	1	1
13	24/08/2012	0113	1	0
14	19/08/2012	0114	14	1
15	29/08/2012	R005	1	0
16	12/09/2012	0115	10	2
17	07/11/2012	0116	1	1
1	08/02/2012	0102	3	0
2	21/03/2012	0103	26	4
3	28/03/2012	R004	12	9
4	11/04/2012	0104	5	1
5	25/04/2012	0105	1	0
6	16/05/2012	0106	21	2
7	13/06/2012	0107	2	0
8	27/06/2012	0108	1	0
9	11/07/2012	0109	14	4
10	18/07/2012	0110	9	2
11	25/07/2012	0111	3	0
12	01/08/2012	0112	1	1
13	24/08/2012	0113	1	0
14	19/08/2012	0114	14	1
15	29/08/2012	R005	1	0
16	12/09/2012	0115	10	2
17	07/11/2012	0116	1	1
TOTAL		17 CONVOCATORIAS	125	27

De acuerdo a la Figura 34 se puede apreciar que las convocatorias que obtuvieron un mayor índice de plazas desiertas con respecto a su número total de plazas publicadas por cada convocatoria corresponden a las convocatorias R004, 0103 y 0109, en las cuales se declararon desiertas 9 y 4 plazas respectivamente.

**PLAZAS DESIERTAS
AÑO 2012**

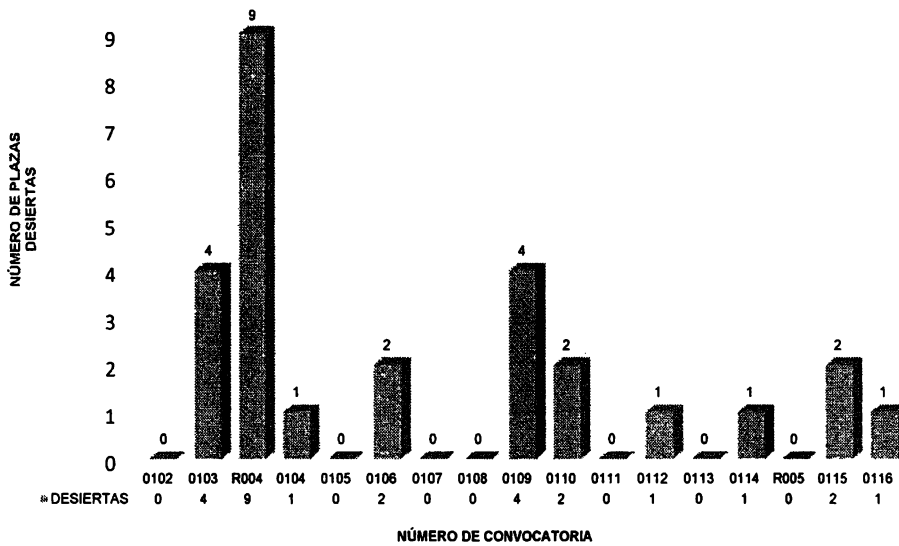


Figura 34. Estatus de plazas desiertas en el año 2012. (Elaboración propia, 2015)

Finalmente lo que respecta a las plazas que se cancelan, se puede apreciar en la Tabla 17 que durante el año 2012, no se reflejan datos de ninguna plaza cancelada durante alguna etapa del proceso del concurso. (Ver Tabla 20)

Tabla 20.
 Número total de plazas canceladas durante el año 2012. (Elaboración propia, 2015)

#	AÑO DE PUBLICACIÓN	CONVOCATORIA	# DE PLAZAS	DESIERTAS
1	08/02/2012	0102	3	0
2	21/03/2012	0103	26	0
3	28/03/2012	R004	12	0
4	11/04/2012	0104	5	0
5	25/04/2012	0105	1	0
6	16/05/2012	0106	21	0
7	13/06/2012	0107	2	0
8	27/06/2012	0108	1	0
9	11/07/2012	0109	14	0
10	18/07/2012	0110	9	0
11	25/07/2012	0111	3	0
12	01/08/2012	0112	1	0
13	24/08/2012	0113	1	0
14	19/08/2012	0114	14	0
15	29/08/2012	R005	1	0
16	12/09/2012	0115	10	0
17	07/11/2012	0116	1	0
1	08/02/2012	0102	3	0
2	21/03/2012	0103	26	0
3	28/03/2012	R004	12	0
4	11/04/2012	0104	5	0
5	25/04/2012	0105	1	0
6	16/05/2012	0106	21	0
7	13/06/2012	0107	2	0
8	27/06/2012	0108	1	0
9	11/07/2012	0109	14	0
10	18/07/2012	0110	9	0
11	25/07/2012	0111	3	0
12	01/08/2012	0112	1	0
13	24/08/2012	0113	1	0
14	19/08/2012	0114	14	0
15	29/08/2012	R005	1	0
16	12/09/2012	0115	10	0
17	07/11/2012	0116	1	0
TOTAL		17 CONVOCATORIAS	125	0

Análisis del número de candidatos que fueron evaluados con base a la herramienta diseñada para la Etapa II: Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades.

Durante estos 4 años de ejercicio (2009-2012) se llevó a cabo la publicación de un total de 61 convocatorias como se muestra en la Tabla 21, de estas 61 convocatorias se publicaron 709 plazas públicas y abiertas dirigidas a todo interesado en participar por una plaza vacante en esta Dependencia.

Del número total de las plazas publicadas, se puede apreciar que se recibieron un total de 24976 solicitudes de aspirantes interesados en participar por una plaza vacante. Sin embargo, una vez aplicada la primer subetapa de la Etapa II del proceso de selección (Exámenes de Conocimientos) la cual es motivo de descarte, al no obtener la calificación mínima aprobatoria establecida en las bases de participación.

El número total de participantes que fueron evaluados en la subetapa de Evaluaciones de Habilidades durante el periodo fue de 3866 aspirantes, notando considerablemente una baja en el número de aspirantes que continúan en el proceso de selección.

Tabla 21.
Número total de solicitudes de participación y de aspirantes evaluados. (Elaboración propia, 2015)

AÑO DE PUBLICACIÓN	NÚMERO DE CONVOCATORIAS	NÚMERO DE PLAZAS	SOLICITUDES DE PARTICIPACIÓN	PARTICIPANTES EVALUADOS EN HABILIDADES
2009	8 CONVOCATORIAS	152	5105	669
2010	13 CONVOCATORIAS	139	6274	1370
2011	23 CONVOCATORIAS	293	9899	1266
2012	17 CONVOCATORIAS	125	3698	561
TOTAL	61 CONVOCATORIAS	709	24976	3866

De acuerdo a la Figura 35 en el año 2009 se publicaron 8 convocatorias con un total de recepción de solicitudes de 5105, se aprecia que el número de aspirantes que fueron evaluados en lo que respecta a las evaluaciones de habilidades fue de 669 aspirantes, lo que corresponde a un 13% del total de las solicitudes recibidas en este año. En lo que respecta al año 2010 hubo un total de 13 convocatorias publicadas con una recepción de solicitudes de 6274 aspirantes, de los cuales únicamente se evaluó a un 22% del total de los aspirantes que les asignó un folio de participación durante este año, ya que únicamente se evaluaron a un total de 1370 del total de aspirantes de este año.

El año que tuvo el mayor número de solicitudes recibidas fue el 2011 con un total de 9899 aspirantes registrados para participar por una plaza vacante en esta Dependencia, sin embargo el número de aspirantes que fueron evaluados fue de 1266 participantes, correspondiendo a un 13% del total de los evaluados durante este año.

En lo que respecta al último año en el que se utilizó esta herramienta para la evaluación de Habilidades, se tuvo un total de 17 convocatorias públicas y abiertas, recibiendo 3698 solicitudes de interesados por participar por una plaza vacante durante el año 2012, de los cuales únicamente se evaluó a un 15% de total de las solicitudes recibidas ya que se evaluaron a 561 aspirantes.

De esta manera se puede apreciar que se evalúa en promedio a un 15% del total de los aspirantes que solicitan su participación para ocupar una plaza vacante de esta institución.

**CANDIDATOS INSCRITOS Y EVALUADOS EN HABILIDADES
DURANTE EL PERIODO 2009-2012**

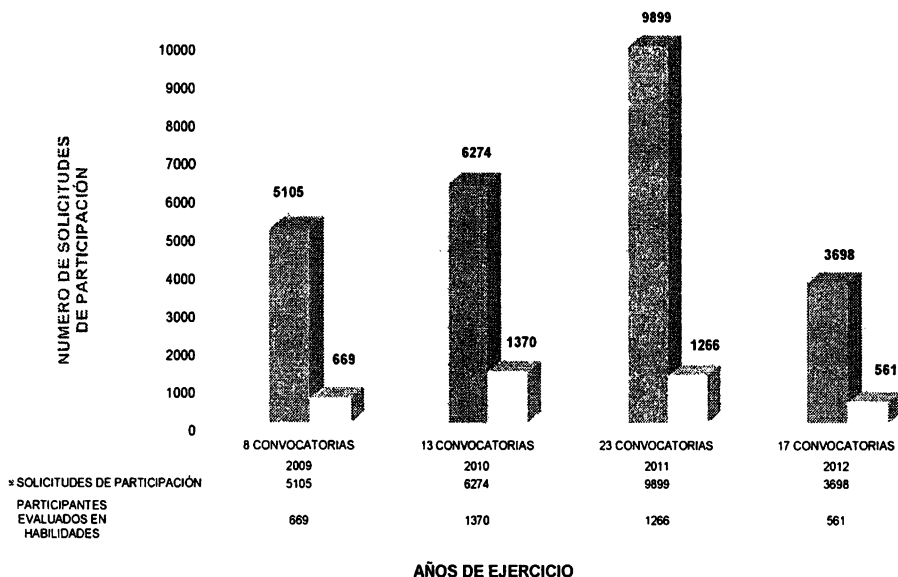


Figura 35. Número de solicitudes de participación y número de aspirantes evaluados. (Elaboración propia, 2015)

Análisis de plazas de mando medio (Jefes de Departamento y Subdirectores de Área) evaluados con base a la herramienta diseñada para la Etapa II: Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades.

De las 709 plazas que fueron publicadas durante el periodo de 2009-2012, se puede apreciar de acuerdo a la Tabla 22 el número total de plazas que fueron evaluadas con respecto a mandos medios fue de 455 plazas lo que corresponde a un 64% del total de las plazas publicadas durante estos 4 años.

Se hace referencia al número de plazas evaluadas de estos mandos, ya que son las que se hacen mención en el presente Reporte Laboral, del total de 709 plazas en concurso 144 plazas correspondían a un nivel jerárquico de Jefe de Departamento correspondiente al 20% del total de las plazas publicadas y 311 al nivel de Subdirector de Área lo que corresponde a un 44% del total de dichas plazas.

Tabla 22.
Plazas de mandos medios evaluadas (2009-2012) (Elaboración propia, 2015)

AÑO DE PUBLICACIÓN	NÚMERO DE PLAZAS	JEFE DE DEPARTAMENTO	SUBDIRECTOR DE ÁREA
2009	152	14	75
2010	139	29	63
2011	293	70	123
2012	125	31	50
TOTAL		144	311

En la Figura 36 se puede apreciar que durante el año de ejercicio 2009 de las 152 plazas publicadas, 14 plazas corresponden al nivel de Jefe de Departamento equivalente al 9% del total de las plazas publicadas en este periodo y 75 del nivel de Subdirector de Área un total lo que corresponde a un 49% del total de las plazas.

Durante el año 2010 se publicaron un total de 139 plazas, de las cuales el 21% correspondió al nivel de Jefe de Departamento con un total de 29 plazas publicadas y un 45% de plazas de nivel de Subdirector de Área con 63 plazas en concurso de este nivel.

En el año del 2011 se publicaron un total de 293 plazas de las cuales 70 fueron de nivel Jefe de Departamento y 123 de Subdirector de Área lo que corresponde a 24% y 42% del total de las plazas evaluadas en este periodo.

Finalmente en lo que respecta al año 2012, se puede apreciar que se publicaron un total de 125 plazas, de las cuales 31 fueron de nivel Jefatura y 50 Subdirecciones, equivalente a un 25 y 40% del total de las plazas evaluadas en este periodo.

**NÚMERO DE PLAZAS PÚBLICADAS DE MANDOS MEDIOS
DURANTE EL PERIODO 2009-2012**

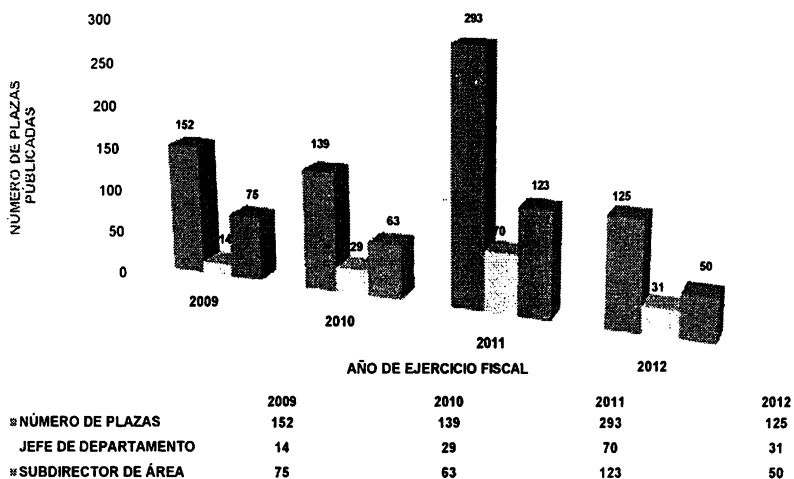


Figura 36. Plazas de mandos medios evaluadas del 2009-2012 (Elaboración propia, 2015)

Esta implementación del perfilamiento durante este periodo (2009-2012), permitió evaluar el perfil psicológico de los aspirantes que llegaban a la subetapa de Evaluaciones de Habilidades, con la finalidad de contar con una evaluación y análisis completo, y no sólo enfocarse al perfil técnico requerido por el perfil de la vacante.

Asimismo, el Comité Técnico de Selección analizaba el reporte proporcionado por el área de cada aspirante que se presentaba en la etapa de Entrevista, contando con los resultados de la evaluación técnica así como la del perfil psicométrico, y de esta manera realizar la determinación del ganador, considerando a la persona idónea para cada puesto.

CONCLUSIONES

El Servicio Profesional de Carrera es un medio para fortalecer la estabilidad y la gobernabilidad del país, este sistema busca que se cuente con servidores públicos preparados, comprometidos, entregados a cada una de sus disciplinas y que desde la Institución en donde labore, se conduzca con valores como la honestidad, la responsabilidad, el compromiso, la lealtad con el país, colaborando a que se eleven los niveles de eficiencia y eficacia del Gobierno Federal, dando continuidad a los planes, programas y metas en beneficio de los ciudadanos.

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera no sólo es uno de los instrumentos más influyentes en el proceso de consolidación de eficiencia dentro de la Administración Pública, sino que las prácticas y los procedimientos más arraigados en este régimen contribuyen a la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema en las Dependencias, con la finalidad de atraer, mantener, motivar y formar mejores servidores públicos, garantizando que la Administración Pública opere con continuidad, sin importar los cambios políticos.

El perfilamiento de los puestos de acuerdo a la Rama de Cargo y Nivel Jerárquico permitió la implementación de una nueva herramienta de evaluación que fue utilizada durante el proceso de selección; con la cual se evaluó a todos los interesados en ingresar a esta Dependencia, enfocándose a los aspectos psicológicos y no únicamente a los técnicos, que sin duda son parte fundamental para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento del perfil de puesto.

Es por ello que la implementación de este perfilamiento, aparte de generar el beneficio para el diseño de las propias herramientas de evaluación para esta dependencia, también brindó la posibilidad de evaluar la parte psicológica de todos los interesados y de esta forma tener una evaluación más completa, ya que además de considerar el perfil técnico (conocimientos) también se consideraría el perfil psicológico.

Actualmente en el competitivo mundo laboral las organizaciones deben asegurarse de que el nuevo personal que se contrate sea el más idóneo, para ello el perfil psicológico es una clave importante en el proceso de selección, ya que permite evaluar todas las características y los rasgos psicológicos que no aparecen en el curriculum y que debe tener el candidato para el desempeño óptimo de su cargo con la finalidad de lograr los objetivos y metas de la organización.

Es necesario resaltar la importancia que se le está dando al factor humano y cómo la intervención del psicólogo promueve su desarrollo profesional de manera continua, mediante procesos de evaluación orientados a fortalecer las funciones que realiza, ya que no sólo es cuestión de escribir una serie de funciones y pedir que se cumplan, sino también debe existir un componente psicológico que impulse a que el Servidor Público dé resultados a partir de su comportamiento organizacional.

Esta evaluación integral que considera el perfil técnico y el psicológico de los aspirantes, pretende conformar una organización de calidad, competitiva y con responsabilidad de sus funcionarios, dando una imagen de una organización confiable, comprometida, tratando de eliminar la imagen de ineficiencia, burocratismo, mala intención y a su vez, dar oportunidad de ampliar el campo de trabajo.

La intervención del Psicólogo en los proyectos de evaluación es relevante para la Institución en donde labora, así como para él mismo, en el campo profesional, ya que con el conocimiento adquirido en su formación académica y su experiencia laboral, contribuye a que la organización se vea reflejada en el adecuado desempeño de las funciones de sus trabajadores, proporcionando las bases y las herramientas, por medio de un adecuado análisis y/o aplicación de las evaluaciones para el cumplimiento del perfil asignado a cada puesto dentro de la Institución.

Concluyendo, el éxito de las Instituciones no depende únicamente de sus instrumentos normativos de evaluación, sino del apego de sus integrantes a los valores, a la actitud y el compromiso con la filosofía organizacional que anima y orienta los fines que se deben cumplir.

LIMITACIONES

- Una limitación del presente Reporte Laboral fue que debido a la confidencialidad de los datos arrojados, únicamente se toman los datos referentes a los niveles de mandos medios (Jefe de Departamento y Subdirector de Área), imposibilitando el análisis de los 85 cuadrantes para los cuales se llevó a cabo el perfilamiento.
- Para efectos del análisis realizado en el presente Reporte Laboral, se consideran únicamente los valores cuantitativos arrojados por el sistema; lo que impide realizar un análisis detallado del perfil psicológico de cada candidato evaluado.
- En lo que respecta a los perfiles de puesto requeridos para los niveles de Jefe de Departamento y Subdirector de Área, por cuestiones de confidencialidad no se presentan para su análisis en el presente Reporte; motivo por el cual únicamente se hace referencia a los perfiles de personalidad e inteligencia de un puesto por nivel.
- Por cuestiones de confidencialidad no es posible mencionar el nombre de las pruebas que conforman la Batería Psicométrica, motivo por el cual únicamente se hace referencia a lo que se evalúa en cada prueba.
- Actualmente esta herramienta ya no se utiliza para la evaluación de la Etapa II: Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades, lo que impide contar con un perfil psicológico del personal interesado en ocupar una plaza en esta Dependencia.

REFERENCIAS

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. (2010). Disponible en: http://www.normateca.gob.mx/Archivos/66_D_3555_02-09-2013.pdf

Aguilar Villanueva, Luis F. (1999). *Las Políticas Públicas en el contexto mexicano* en Revista Prospectiva nº 12 marzo. México: Ed. APN A.C.

Alarcón, M. (1995). *Una aproximación interconductual al análisis de las competencias en la selección del personal*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, edo. México. México.

Albaraji, Verónica. (2008). *La evaluación psicológica en selección de personal*. 2da. Edición. Argentina: Paidós.

Amaro, R. (1993). *Introducción a la Administración Pública*. México: Mc Graw Hill.

Anaya, E. (2004). *La función del Psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal*. Informe de Servicio Social. Fes Zaragoza. México: UNAM.

Anaya, Vicente. (1997). *Diccionario de Política, Gobierno y Administración Pública Municipal*. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.

Ansorena, A. (1996). *Quince pasos para la selección de personal con éxito*. España. Paidós.

Armenta, S. y Tapia, A. (2002). *Propuesta de mejoramiento al proceso de reclutamiento y selección de asesores de venta de la agencia 004 del grupo jardines del tiempo*. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma de México. Campus Iztacala. Edo. México. México.

Blum, M y Naylor, J. (1976). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Cámara de Diputados. (2012). *Manual de Organización General de la Secretaría de la Función Pública*. México. Disponible en <http://www.diputados.gob.mx>

Carrales, A. (1998). *El psicólogo como agente de transformación en el logro de la competitividad y supervivencia empresarial*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo. México. México.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano: el papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf>

Cruz, G. (2000). *La competencia por organización y la conducta institucional en la teoría de la imputación objetiva*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas. México. UNAM.

Díaz, M. (2001). La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del assessment center. *Revista Cubana de Psicología*, 18 (3) (En red) Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v18n3/08.pdf>

Dunnette, M. (1986). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Gibson, J. y cols. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw-Hill.

Grados, J. (2001). *Inducción, reclutamiento y selección*. México. Manual Moderno.

Haro Bélchez, Guillermo (2000) *Servicio Público de Carrera. Tradición y perspectivas*. México: Ed. INAP.

Landy, F. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Ley del Servicio Profesional de Carrera (2003). Disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>

Martínez, M. y Moreno, P. (2001). *La participación del psicólogo conductual en la elaboración de perfiles de puesto en las organizaciones industriales*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo. Méx. México.

Muñoz, P. (1997). *Introducción a la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

Muchinsky, p. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson.

Mondy, R. Wayne. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo: actividad laboral en su contexto*. España: Síntesis Psicológica.

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera. (2007). Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSPCAPF.pdf

Richino, Susana. (2000). *Selección de Personal*. México: Paidós

Sánchez, S. (1997). *El papel del psicólogo en la planeación estratégica y capacitación de las organizaciones*. Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Autónoma de México campus Iztacala. Edo. México. México.

Santofimio, J. (2002). *Tratado de Derecho Administrativo*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Schein, E. (1980). *Psicología de la Organización*. España: Prentice Hall.

Secretaría de la Función Pública. (2015). Disponible en www.funcionpublica.gob.mx

Secretaria de la Función Pública. (2012). *Manual de Organización Específico*. Dirección General de Recursos Humanos. Disponible en www.funcionpublica.gob.mx

Secretaria de la función pública. Disponible en: <http://www.spc.gob.mx/subsistemas4.htm>

Senado de la República. (2015). Disponible en <http://www.senado.gob.mx/index.php>

Serra, A. (1993). *El Servicio Público en México*. México: Fondo de Cultura Económica.

Siegel, L. (1980). *Psicología de las Organizaciones Industriales*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Sistema de Biblioteca Digital de la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la APF. (2015) Disponible en <http://www.spc.gob.mx/Biblioteca/index.htm>

Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y organizacional*. México: Manual Moderno.

Puy, F. (1976). *Análisis de tareas*. México: Limusa.

Vázquez Cano, Luis (2001) "*El Servicio Fiscal de Carrera*" en *Servicio Público de Carrera. Experiencias y perspectivas Memoria del seminario*. México: Ed. INAP

ANEXOS

Anexo 1. FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

A. DATOS GENERALES	
CÓDIGO DEL PUESTO	<input type="text"/>
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	<input type="text"/>
CARACTERÍSTICA OCUPACIONAL	<input type="text"/>
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	<input type="text"/>
RAMA DE CARGO	<input type="text"/>
NOMBRAMIENTO	<input type="text"/>
PUESTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO	<input type="text"/>
UNIDAD ADMINISTRATIVA	<input type="text"/>
	TIPO DE FUNCIONES <input type="text"/>
II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:	
Representa la finalidad o razón sustantiva del puesto. Da cuenta del por qué ese puesto existe y cuál es el resultado o impacto que aporta para la consecución de la misión y objetivos institucionales. Debe ser específico para el puesto, medible, alcanzable, realista y congruente con las funciones y el perfil del puesto.	
VERBO DE ACCION + INDICADOR DE DESEMPEÑO + SUJETO DE ACCION U OBJETO DE CONTRIBUCIÓN	
III. FUNCIONES	DESCRIPCION DE LA FUNCION ¿Qué hace? ¿Para qué lo hace? Cada función integra un conjunto de actividades. VERBO DE ACCIÓN+COMPLEMENTO+RESULTADO
1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>
IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS.	
TIPO DE RELACIÓN: <input type="text"/>	
<i>Explicar brevemente con que áreas o puestos tiene relación y ¿para qué?.</i>	
<input type="text"/>	
<i>Elija en dónde tiene impacto la información que maneja el puesto</i>	
Característica de la información:	<input type="text"/>

V. ASPECTOS RELEVANTES DEL PUESTO

Explicar brevemente la elección de los aspectos.

Debe declarar situación patrimonial.

C. PERFIL DEL PUESTO

I. ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO

NIVEL ACADÉMICO

GRADO DE
AVANCE:

Capturar el área general y carrera genérica requeridas para la ocupación del puesto.

Catálogos

ÁREA GENERAL

CARRERA GENÉRICA

II. EXPERIENCIA LABORAL

MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA:

Capturar las áreas generales y áreas de experiencia requeridas para la ocupación del puesto.

Catálogos

ÁREA GENERAL**ÁREA DE EXPERIENCIA****III. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS**

En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene el siguiente apartado.

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:

FRECUENCIA:

CAMBIO DE RESIDENCIA:

HORARIO DE TRABAJO :

PERIODOS ESPECIALES DE TRABAJO:

CONDICIONES ESPECÍFICAS DE TRABAJO:
AMBIENTALES, TEMPERATURA, RUIDO, ESPACIO**ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: ACCIÓN, ATRIBUTO O ELEMENTO DE LA TAREA, EQUIPO O AMBIENTE DE TRABAJO, O UNA COMBINACIÓN DE LOS ANTERIORES, QUE DETERMINA UN AUMENTO EN LA PROBABILIDAD DE DESARROLLAR ALGUNA ENFERMEDAD O LESIÓN.****IV. COMPETENCIAS O CAPACIDADES**

	<i>Nivel de dominio</i>	COMPETENCIAS
1		
2		
3		
4		
5		

Anexo 2.

REGLAS PARA LA DEFINICIÓN DE CAPACIDADES (HABILIDADES)

REGLAS PARA LA DEFINICIÓN DE CAPACIDADES (HABILIDADES)

1. Para TODOS los niveles jerárquicos se otorgará la capacidad de Apego a Normas.
2. Para los niveles de Director de Área (DA), Director General Adjunto (DGA) y Director General (DG) se utilizará la capacidad de Desarrollo de Personal y Liderazgo.
3. Para Subdirector de Área (SA), Jefe de Departamento (JD) y Enlace (E) se manejará Trabajo en Equipo y Orientación a Resultados.
4. Las dos capacidades restantes (de un total de cinco capacidades por puesto) se asignarán dependiendo de la definición del Perfil y la Descripción del Puesto.
5. La capacidad de Pensamiento Analítico, APLICA sólo para Director General Adjunto (DGA) y Director General (DG).
6. La capacidad de Iniciativa NO APLICA para Director de Área (DA), Director General Adjunto (DGA) y Director General (DG).
7. La capacidad de Toma de Riesgos NO APLICA para nivel de Enlace (E).
8. La capacidad de Liderazgo, Solución de Conflictos y Negociación NO APLICA para nivel de Enlace (E).
9. La capacidad de Solución de Problemas y Toma de Decisiones NO APLICA para nivel de Enlace (E). (con excepción de Especialistas de Atención Ciudadana y dependiendo del Perfil y la Descripción de Puesto).

REGLAS PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE DOMINIO

1. Para los Niveles Director General Adjunto (DGA) y Director General (DG) se manejarán los niveles de 4 y 5.
2. Para los Niveles Director de Área (DA) y Subdirector de Área (SA) se manejarán los niveles de 3 y 4.
3. Para los Niveles Jefe de Departamento (JD) y Enlace (E) se manejarán los niveles de 3 y 2.

PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DE CAPACIDADES (HABILIDADES)

1. Determinación de los puestos que compartan la misma Rama de Cargo y Niveles Jerárquico.
2. Análisis del Perfil y Descripción de los Puestos (misión, objetivos y funciones) de todos aquellos que compartan la misma Rama de Cargo y Nivel Jerárquico.
3. En el análisis de la descripción de los puestos, se detectan las acciones (verbos) y su impacto de las mismas.
4. Selección de la Capacidad (Habilidad), de acuerdo a las reglas establecidas por el Comité de Profesionalización.
5. Envío a la Dirección General de Modernización Administrativa y Procesos (DGMAP) de las capacidades y niveles de dominio por puesto para su visto bueno y observaciones, en su caso.
6. Análisis y deliberación de los comentarios proporcionados por la DGMAP.
7. Presentación del cuadro de definición de Capacidades (Habilidades) al Comité de Profesionalización para su autorización.

CONSIDERACIONES GENERALES

1. En todos los casos podrá haber excepciones, previa justificación por parte del área de Ingreso con la autorización del Comité de Profesionalización.
2. El Comité de Profesionalización autorizará las capacidades y niveles de dominio, previo visto bueno de la Dirección General de Modernización Administrativa y Procesos.

(Autorizada por el Comité Técnico de Profesionalización en la primera sesión ordinaria con fecha 21 de mayo de 2009).

Anexo 3.
CÉDULA DE EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Elemento/Calificación		20	40	60	80	100
1	ORDEN EN LOS PUESTOS DESEMPEÑADOS <small>Nivel jerárquico en la trayectoria laboral del aspirante</small>	N/A	N/A	El nivel jerárquico del último puesto o actual es menor respecto al del inmediato anterior	El nivel jerárquico del último puesto o actual es igual respecto al del inmediato anterior	El nivel jerárquico del último puesto o actual es mayor respecto al del inmediato anterior
2	DURACIÓN EN LOS PUESTOS DESEMPEÑADOS <small>La permanencia en los puestos o cargos ocupados</small>	Menos de 1 año promedio de permanencia por cargo o puesto	1 año promedio de permanencia por cargo o puesto	2 años promedio de permanencia por cargo o puesto	3 años promedio de permanencia por cargo o puesto	4 o más años promedio de permanencia por cargo o puesto
3	SECTOR PÚBLICO <small>La permanencia en los puestos o cargos ocupados en el Sector Público</small>	Nula experiencia o menor a 3 meses	Mayor o igual a 3 meses y menor de 2 años	2 o 3 años	4 o 5 años	6 años o más
4	SECTOR PRIVADO <small>La permanencia en los puestos o cargos ocupados en el Sector Privado</small>	Nula experiencia o menor a 3 meses	Mayor o igual a 3 meses y menor de 1 año	1 o 2 años	3 o 4 años	5 años o más
5	SECTOR SOCIAL <small>Experiencia en puestos o cargos ocupados en el Sector Social</small>	N/A	N/A	N/A	Nula Experiencia	Con Experiencia
6	NIVEL DE RESPONSABILIDAD <small>Respuesta Seleccionada por el Candidato a 5 opciones posibles</small>	He desempeñado puestos donde he desarrollado una serie de actividades sencillas y similares entre sí	He desempeñado puestos que requieran coordinar una serie de funciones y actividades similares y relacionadas entre sí	He desempeñado puestos que requieran coordinar una serie de funciones de naturaleza diferente	He desempeñado puestos que requieran dirigir un área con funciones de naturaleza diferente	He desempeñado puestos que requieran dirigir diversas áreas que contribuyan al desarrollo de los planes estratégicos de una o varias unidades administrativas o de negocios
7	NIVEL DE REMUNERACIÓN <small>Se refiere a la percepción salarial que obtiene una persona en el puesto actual o, en su caso último que hubiere ocupado</small>	N/A	N/A	Nunca he recibido remuneración alguna	Igual o inferior a la vacante	Superior a la vacante
8	RELEVANCIA DE FUNCIONES O ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN RELACIÓN CON LAS DEL PUESTO VACANTE <small>La coincidencia entre la Rama de Cargo o puesto en el CV del candidato con la Rama de Cargo o puesto de la vacante</small>	N/A	N/A	En el Curriculum Vitae de Trabajaen no existe ninguna coincidencia entre las Ramas de Cargo o puesto seleccionadas por el (la) candidato (a) y la de la vacante	En el Curriculum Vitae de Trabajaen existe 1 coincidencia entre las Ramas de Cargo o puesto seleccionadas por el (la) candidato (a) y la de la vacante	En el Curriculum Vitae de Trabajaen existen 2 o más coincidencias entre las Ramas de Cargo o puesto seleccionadas por el (la) candidato (a) y la de la vacante
9	EN SU CASO, EXPERIENCIA EN PUESTOS INMEDIATOS INFERIORES AL DE LA VACANTE <small>APLICA ÚNICAMENTE si el aspirante ocupó u ocupa el puesto (s) inmediato (s) inferior (es) a la vacante</small>	N/A	N/A	Menor a 1 año en el puesto inmediato inferior a la vacante	De 1 a 2 años en el puesto inmediato inferior a la vacante	3 o más años en el puesto inmediato inferior a la vacante
10	EN SU CASO, APTITUD EN PUESTOS INMEDIATOS INFERIORES AL DE LA VACANTE <small>APLICA ÚNICAMENTE si el aspirante ha sido evaluado en el desempeño de un puesto inmediato inferior a la vacante</small>	N/A	Menos de 70 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	70 a 89.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	90 a 95.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	96 o más de calificación en la última evaluación de desempeño anual

Anexo 4. CÉDULA DE VALORACIÓN DEL MÉRITO

Elemento/Calificación		SC	20	40	60	80	100
1	ACCIONES DE DESARROLLO PROFESIONAL	Aplicará una vez emitidas las disposiciones previas en los artículos 43 y 45 del Reglamento de la Ley y del Servicio Profesional de Carrera					
2	RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO Calificaciones en las Evaluaciones de Desempeño Anual de los Servidores Públicos de Carrera Titulares	SC	N/A	Menos de 70 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	Promedio de 70 a 89.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	Promedio de 90 a 95.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	Promedio de 96 o más de calificación en la última evaluación de desempeño anual
3	RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN Promedio de calificaciones de las Acciones de Capacitación en el ejercicio fiscal inmediato anterior. No aplica si no se autorizaron acciones de capacitación	SC	N/A	Promedio menor a 70	Promedio de 70 a 79.9	Promedio de 80 a 89.9	Promedio de 90 a 100
4	RESULTADOS DE PROCESOS DE CERTIFICACIÓN Capacidades profesionales certificadas vigentes de servidores públicos logradas en puestos sujetos al SPC	SC	N/A	Ninguna	1	2	3 o más
5	LOGROS El alcance de un objetivo relevante en su labor o campo de trabajo. <i>Según las opciones previstas en la Metodología.</i>		N/A	Ninguna	1	2	3 o más
6	DISTINCIONES Es el honor o trato especial concedido a una persona por su labor, profesión o actividad individual. <i>Según las opciones previstas en la Metodología.</i>		N/A	Ninguna	1	2	3 o más
7	RECONOCIMIENTOS O PREMIOS Recompensa o galardón otorgado al candidato por agradecimiento o reconocimiento al esfuerzo realizado por algún mérito o servicio en su labor, profesión o actividad individual. <i>Según las opciones previstas en la Metodología.</i>		N/A	Ninguna	1	2	3 o más
8	ACTIVIDAD DESTACADA EN LO INDIVIDUAL Es la obtención de los mejores resultados sobresaliendo en su profesión o actividad individual ajena a su campo de trabajo, del resto de quienes participan en la misma. <i>Según las opciones previstas en la Metodología.</i>		N/A	Ninguna	1	2	3 o más
9	OTROS ESTUDIOS Estudios máximos concluidos con reconocimiento de validez oficial, adicionales a los requeridos por el perfil del puesto vacante en concurso.		Ninguno	Diplomado	Especialidad o licenciatura con Título	Grado de maestría	Grado de Doctorado o Postdoctorado