



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA
SECRETARÍA DE CULTURA**

INFORME DE SERVICIO SOCIAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

P R E S E N T A

ALBERTO FABIÁN JUAN DE DIOS

ASESOR DE INFORME

MTRO. EDUARDO ALEJANDRO GARRIDO GARCÍA



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., MARZO 2024



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

הללויה (Hallelujah)

Gracias a todos mis hermanos, hermanas, padres y madres con los que la vida me ha bendecido, tanto a los que ya no están con nosotros como a los que están por venir.

ÍNDICE

Introducción.....	1
I. El Servicio Profesional de Carrera	6
1.1 Antecedentes de la implementación del Servicio Profesional de Carrera.....	8
1.2 Implementación del Servicio profesional de carrera.....	11
1.3 El Servicio Profesional de Carrera en la Administración del 2018-2024	13
1.4 Descripción de los aspectos importantes del Sistema del Servicio Profesional de Carrera	16
1.4.1 Conceptualización del Servicio Profesional de Carrera	16
1.4.2 Secretaría de la Función Pública	19
1.4.3 Principios rectores	20
1.4.4 La Estructura del Sistema del SPC.....	22
1.4.5 Marco legal.....	23
1.4.6 Comité Técnico de selección y comité Técnico de profesionalización	24
1.4.7 Nombramientos por artículo 34.....	28
II. Secretaría de Cultura.....	35
2. 1 Definición de Cultura y de Política Cultural	39
2.2 Antecedentes de la Secretaría de Cultura.....	43
2.3 Cultura como política de Estado	48
2.4 Estructura de la Secretaría de Cultura	50
III: Procesos del Subsistema de Ingreso: Reclutamiento y Selección de Personal.....	57
3.1 Convocatorias públicas y abiertas.....	61
3.2 Convocatorias públicas y abiertas en la Secretaría de Cultura	63
3.3 Convocatorias de género	68

3.4 Registro de aspirantes en TrabajaEn	70
3.5 El procedimiento de selección en la Secretaría de Cultura	79
Etapa I: Revisión curricular	81
Etapa III: Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos	89
Etapa IV: Entrevista.....	101
Etapa V. Determinación	105
Entrega de nombramiento.....	107
Integración del expediente y certificación del concurso	109
IV. Conclusiones	112
V. Fuentes de consulta	124

Introducción

El plan de estudios de la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública establece que llegado el segundo semestre, se debe optar entre las opciones referidas en el propio nombre de la carrera¹, por lo que los estudiantes deben elegir la disyuntiva de decidir por profundizar en los conocimientos teóricos que los formarán como politólogos o por el contrario como el de administradores públicos. Esta elección representa complejidad para los estudiantes, ya que si bien las diferencias parecen pequeñas la realidad es que implica decidir una formación profesional en detrimento de la otra, un camino y no otro.

En este suceso la influencia de los profesores del primer semestre adquiere un sentido decisivo en la conformación de la decisión de la vía que se elige, ¿Qué sería de nosotros sin la experiencia de las personas que nos precedieron? En lo particular, escuchar sobre las grandes historias de la administración pública, su universalidad tanto en los aspectos cotidianos como en los desafíos complejos de la vida en sociedad, así como el papel que juega al ser el brazo ejecutor del Estado en la búsqueda de una vida mejor para la población, fue el factor que definió la dirección de mi carrera profesional.

Es entonces que entendiendo la importancia de influir en los pequeños bastiones del gobierno por medio de mejores prácticas administrativas, es que la formación a lo largo de la carrera estuvo encaminada en la interiorización de los asuntos y conceptos necesarios para desarrollar de forma efectiva las funciones tanto administrativas como sustantivas que se presentarán en el campo gubernamental. Lo cual fue acompañado por una contextualización de los problemas sociohistóricos del estado del país y su porvenir en la inmediatez de la posmodernidad.

Posteriormente, con la intención de profundizar en los conocimientos teóricos en la práctica administrativa, nuevamente se presentó la coyuntura de elegir el sitio donde llevar a cabo el servicio social, las alternativas eran variadas y diferentes entre sí. Sin embargo, me decanté por una institución perteneciente a la Administración Pública Federal (APF), específicamente en la Secretaría de Cultura en el área encargada de la implementación del

¹ *Cfr.*, Universidad Nacional Autónoma de México, “[303] - Ciencias Políticas y Administración Pública”, [en línea], México, Planes de Estudio, 2018, Dirección URL: <https://www.dgae-siae.unam.mx/educacion/planes.php?acc=pde&crr=303&plt=0004> [Consulta: 11 de octubre de 2023].

Sistema del Servicio Profesional de Carrera (SPC). Esta decisión fue motivada por el deseo de profundizar, observar y contrastar lo aprendido en la carrera contra los procesos derivados del SPC.

Hasta ese momento, los conocimientos particulares de lo referente al SPC se limitaba a los asuntos relacionados con las teorías administrativas, el estudio del marco normativo que la fundamenta y las diversas interpretaciones que surgían en el ámbito, desde las críticas de aquellos que habían experimentado los concursos, hasta los defensores entusiastas que consideran el servicio civil como un mecanismo necesario para la profesionalización del servicio público. Lo cierto era que aterrizar el tema desde una perspectiva meramente teórica, así como discursiva se limitaba por el análisis deductivo más que por un acercamiento en las primeras líneas de acción.

Es entonces, con el propósito de cumplir con integración de la teoría y la práctica, parte imprescindible de la formación como estudiante, decidí inscribirme en el programa de Administración y Finanzas (UNAM: 2021-211/3-3015),² del 1 de marzo al 1 de septiembre de 2021 en la Secretaría de Cultura; en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, adentrándome en los procesos del Subsistema de Ingreso del SPC. A través de esta experiencia, tuve la oportunidad de participar de primera mano en las actividades administrativas y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la academia.

Las actividades que se efectuaron estuvieron encauzadas al apoyo del cumplimiento de todo lo relacionado con los procesos de reclutamiento y selección de personal, para cubrir plazas vacantes a través de los concursos públicos y abiertos emitidos por la Secretaría de Cultura en el ejercicio fiscal del 2021. Por lo que pude experimentar de forma cercana cada parte de los procesos administrativos encausados al cumplimiento del Subsistema de Ingreso, y así conseguir el objetivo del programa, que era: “Formar profesionales en administración capaces de diseñar, evaluar y aplicar los principios, procesos y técnicas de la administración para lograr los objetivos de la Secretaría de Cultura...”³

² Universidad Nacional Autónoma de México, “Programa Administración y Finanzas”, [en línea], México, Sistema de Información Automatizada del Servicio Social, 2021, Dirección URL: <https://www.sias.unam.mx/consulta/1753537> [Consulta: 11 de octubre de 2023].

³ *Ídem.*

De forma específica algunas de las actividades realizadas que contribuyeron al adentramiento de los procedimientos del subsistema de Ingreso, fue el apoyo en las siguientes labores: ⁴

1. Se proporcionó asistencia con respecto a solicitudes de los concursos de las unidades administrativas, para cubrir puestos vacantes de la institución. Por lo que se verificaba el contenido de la solicitud, la correcta información de los temarios-bibliografía, así como la coincidencia de los perfiles de puesto.
2. De la misma forma, se prestó apoyo al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal en los procesos de registro de información en las plataformas para la gestión de los concursos públicos y abiertos, por lo que también se asistió con la integración de las actas de aprobación de bases, actas de reactivaciones de folio y revisión de oficios.
3. También se proporcionó el apoyo necesario en las diversas etapas de los procesos del Subsistema de Ingreso: Examen de conocimientos y Evaluación de habilidades; Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos; Entrevista; y en la Determinación. Lo anterior mediante la aplicación de las herramientas establecidas al efecto por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.
4. Asimismo, se proporcionó una atención personalizada a los candidatos en el proceso de registro a la plataforma electrónica TrabajaEn, además de orientar a los participantes sobre las etapas del proceso de selección.
5. Por último, se trabajó en la actualización del registro de información permanentemente que permite dar seguimiento y control de los procesos para la cobertura de puestos vacantes, existentes en las diversas unidades administrativas de la Secretaría de Cultura.

En síntesis, la contribución de los servicios prestados en el cumplimiento del servicio social consistió en apoyar al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal en los procesos relativos al ingreso del personal en la Secretaría de Cultura. Derivado de dicha experiencia fue reconocida la importancia del equilibrio entre la teoría y la práctica en la formación profesional, así como su utilidad en la generación de conocimientos útiles para el campo de la administración pública.

⁴ Información descrita en la hoja de aceptación del servicio social.

En esta integración de los saberes teóricos y de la praxis administrativa en los procesos del Subsistema de Ingreso, se logró vislumbrar oportunidades de mejora en los funcionamientos marcados en la normatividad y en la aplicación de las diversas etapas del reclutamiento y la selección del personal. Estas oportunidades abarcan desde la forma en que los servidores públicos encargados del Sistema operan hasta los planteamientos conceptuales propios del objetivo de profesionalizar el servicio público del país, incluyendo la cuestionabilidad de los nombramientos según el artículo 34 de la LSPCAPF.

Si bien las cuestiones que se detectan parten de las experiencias particulares en la Secretaría de Cultura, se debe entender que la normatividad por la cual se rige el Sistema es de carácter general para todas las instituciones que implementan el SPC. Por tal motivo los problemas que se presentan en la institución mencionada son en cierto punto similares a las otras dependencias, por lo tanto, en la estructura del presente trabajo se empleará un razonamiento inductivo de las particularidades, derivadas del cumplimiento del marco normativo.

Es entonces que el propósito del trabajo será la descripción detallada de los procesos de reclutamiento y selección en la Secretaría de Cultura y de esa forma intentar identificar hasta que punto se cumple con el objeto del SPC descrito en la ley que lo establece como: “*garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad*”⁵. Considerando de forma obligada los rasgos que condicionan el funcionamiento del servicio civil mexicano atado a la realidad social, política y administrativa en la que está inmersa.

Por ende, se describirá y posteriormente se analizará la capacidad de la aplicación de la normativa en los procedimientos contemplados en los concursos del SPC, especialmente a lo que se refiere los principios rectores del Sistema: legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.⁶ Sin embargo se adelanta que esto no es completamente posible de cumplir por dos motivos identificados, el primero es que dentro de la normatividad existen mecanismos incompatibles con los

⁵ Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003, Artículo 2, Dirección URL: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>. [consulta: 13 de mayo de 2023]

⁶ *Ídem*.

principios establecidos; y la conceptualización de la estructura misma del SPC parte de un modelo de ingreso abierto incapaz de aplicarse en su totalidad.

Para tales efectos, la estructura del documento está compuesta por cuatro secciones interconectadas que se describen a continuación:

El primer apartado se enfoca en proporcionar una conceptualización del servicio civil de carrera a la vez que se presenta la descripción de los antecedentes que hicieron posible su implementación. Lo que permite una comprensión más profunda de los aspectos normativos y las teorías subyacentes que originan al SPC. Esta sección describe los aspectos más relevantes de los procesos de reclutamiento y selección, por lo que se introducen cuestiones tales como lo pueden ser los principios rectores, la integración de los comités, el nombramiento por artículo 34, entre otros.

La segunda sección, presenta una descripción de la Secretaría de Cultura en la que se llevaron a cabo las observaciones prácticas de los procesos, por lo que se resalta la importancia de la creación de una dependencia capaz de dirigir la política cultural en México como parte de la APF. Esto con el propósito de facilitar la comprensión más precisa de la estructura organizativa de la institución y la relevancia del SPC en todas las dependencias de gobierno en las que es aplicado el Sistema.

El tercer apartado se dedica a una exposición minuciosa de los procesos de reclutamiento y selección, en donde se vincula el marco normativo con la práctica específica de la observación y participación en cada una de las etapas de los concursos de la Secretaría de Cultura. En esta parte se ejemplifica cómo la normativa se traduce en la operatividad en situaciones concretas de la vida burocrática diaria, lo cual es descrito a través de los tantos procesos administrativos.

Finalmente, en las conclusiones se abordarán los problemas identificados a través de la integración de las nociones teóricas y prácticas del Sistema, en tanto que se expondrán los problemas derivados de la conceptualización de la norma y cómo es que los mecanismos establecidos en la misma son incompatibles. Asimismo, propondrán algunas mejoras sobre las cuestiones identificadas a lo largo de la descripción de los procesos de reclutamiento y selección.

I. El Servicio Profesional de Carrera

Los problemas administrativos, políticos y sociales que se desenvuelven al interior del país han surgido y entrelazado a la par del Estado mexicano, los factores de esto son diversos y hasta cierto punto intrazables a su origen. Posiblemente sea resultado de una herencia colonial que se prolongó durante 300 años, en la que el amiguismo y valor de los contactos prevalecieron sobre el trabajo arduo y las capacidades profesionales, tal vez, fue el cambio de la interpretación jerárquica de lealtad al individualismo que se impuso por encima de la lealtad a valores nacionales y de la colectividad. Lo concreto es que resultado de los funcionamientos heredados, consolidados y replicados, se ha moldeado la realidad mexicana.

Independientemente de las causas que han llevado a la situación actual de debilidades institucionales y de corrupción normalizada,⁷ es que desde la trinchera de la administración pública se sostiene parte de la responsabilidad de impulsar un cambio en pro de la mejora sustancial en el país y de su funcionamiento. Esto se debe a que la administración pública, o más concretamente, la burocracia, es un componente presente de la vida en sociedad “moderna”, ya que lo cierto es que desde que nacemos hasta el momento de nuestra muerte, formaremos parte de algún registro, trámite burocrático o nos encontraremos inmersos en la aplicación de alguna política pública.

Cuando se comprende la presencia de la burocracia en los aspectos más comunes de la vida en sociedad, es que salta a la vista la necesidad de contar con un personal profesional capaz de responder a las demandas que requiere la gestión. Dado que el factor humano ha sido un elemento que tiene impacto en el desempeño de cualquier organización, especialmente en las instituciones gubernamentales donde se considera que el papel que representa es crucial para la implementación efectiva de las políticas y programas de gobierno.⁸ Por tanto, comprender la importancia y el manejo adecuado de la política de

⁷ Transparency International, “Índice de percepción de la corrupción: 2022” [en línea], s/país, Transparency.org., 31 de enero de 2023, Dirección URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

⁸ Cfr., Rafael Martínez, "Cinco mitos sobre el servicio profesional de carrera en México" [en línea], *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales* 15, no. 48, 2008, p. 204, Redalyc, Dirección URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10504808> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

administración de los recursos humanos se vuelve esencial para lograr una gestión efectiva y satisfacer las necesidades de la sociedad.

En este sentido, el gobierno federal emprendió el esfuerzo de la profesionalización del aparato administrativo, específicamente en el desarrollo del personal burocrático que se desempeña como el brazo ejecutor del Estado y que de forma ideal es uno de los contrapesos a las voluntades políticas cambiantes a lo largo del tiempo. En vista de que hasta antes de la llegada del nuevo milenio la administración pública mexicana adolecía de los problemas característicos en la región, compuesto por el paternalismo, la inestabilidad del personal, y la corrupción.⁹

En el reconocimiento de este tenor, es que la implementación de un servicio civil de carrera fue promovida como una de las alternativas necesarias para la renovación del aparato administrativo, en contraposición a décadas o incluso siglos de funcionamientos comprendidos por el llamado “sistema de botín” que había contribuido a afianzar la debilidad institucional del Estado mexicano.¹⁰ Para tales efectos, se tuvo que tomar como base conceptual los modelos existentes de los países “desarrollados” que contaban con la experiencia en dichos sistemas.¹¹

De tal forma, fue creado el proyecto del SPC con base a los modelos europeo y al anglosajón, que representaban hasta ese momento los mayores exponentes de experiencia en la materia, y que al mismo tiempo ofrecían dos perspectivas contrastantes en las formas de abordar al personal administrativo resultado de las tradiciones propias de su historia burocrática. Estos modelos administrativos tomados como referencia se comprendían del tipo de sistema cerrado-abierto y por el grado de politización-profesionalización.¹²

Precisamente en consideración de lo anterior, es más fácil comprender los fundamentos conceptuales contenidos en la creación de un tipo de servicio civil en México. Además, se considera el contexto temporal que permitió la implementación de un sistema de

⁹ *Ibidem*, p. 209.

¹⁰ *Cfr.*, *Ulises de la Serna Alzaga; Alfonso Estuardo Ochoa Hofmann, Corrupción En El Servicio Profesional de Carrera En La Administración Pública Federal: Selección de Personal 2021, s/lugar, s/editorial, 2021, p. 18-24.*

¹¹ *Cfr.*, Carles Ramio Matas, Miquel Salvador, “Servicio civil en América Latina: reflexiones y propuestas tentativas” [en línea], *Doc. aportes adm. pública gest. estatal*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, núm. 6, 2005, pp. 63-90, Dirección URL: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272005000100003&lng=es&nrm=iso [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

¹² *Ibidem*, p. 66.

profesionalización a nivel federal. Durante el sexenio de Vicente Fox, tras varios intentos fallidos, se logró implementar en 2004 un sistema destinado a transformar los funcionamientos burocráticos por medio de las modificaciones tradicionales de la política del personal administrativo.

En este capítulo, se realizará una descripción de algunos de los aspectos más relevantes que comprenden al Sistema, con el objeto de establecer las bases para abordar los temas que posteriormente se expondrán. La organización de esta sección comprende, en primer lugar, de una revisión de los antecedentes históricos que condujeron a su implementación de forma limitada partiendo de la década de los 80.

Acto seguido, se expondrá la situación actual del Sistema con un pequeño esbozo de su actualidad inmediata, continuado de la presentación de los componentes más destacados como lo pueden ser los principios, la conformación sistémica, la integración de los comités y por último la exposición del controversial Artículo 34. De esta manera, se pretende describir una visión parcial del SPC en función de una Secretaría de Estado, que a su vez sentará las bases para el análisis posterior de las particularidades de los procesos del reclutamiento y selección del Subsistema de Ingreso en la Secretaría de Cultura.

1.1 Antecedentes de la implementación del Servicio Profesional de Carrera

El SPC surge como una respuesta de la necesidad de solucionar una serie permanente de problemáticas de tipo burocráticas (o de gestión) que habían repercutido en el accionar administrativo y, por consiguiente, al bienestar de la sociedad mexicana. De tal forma que, la consolidación de este tipo de servicio civil tiene antecedentes que desvelan las oportunidades y acciones que permitieron la creación del sistema a nivel federal. Por consiguiente, en este apartado se hará un recuento sintetizado de los acontecimientos administrativos más relevantes en pro del surgimiento de un tipo de servicio civil en México.

Dado que el camino que condujo a la aplicación de un sistema de servicio civil en el gobierno federal se ha explorado previamente y de forma exhaustiva, no es pertinente realizar el esfuerzo de un recuento demasiado profundo, ya que aun cuando se reconoce la importancia de un análisis extenso de los antecedentes sociohistóricos, se deben tener en cuenta las limitaciones técnicas de este trabajo. La descripción detallada del recorrido

sucedido ha sido abordada en estudios previos, como por ejemplo el trabajo realizado por María del Carmen Pardo, en el que se efectúa un recuento que abarca desde 1821 en los primeros antecedentes de algo parecido a un sistema profesionalizante en el país, hasta los primeros años de la implementación de la LSPCAPF.¹³

En lugar de ello, se optará por presentar una visión un poco más superficial que se centre en los sucesos inmediatos que dieron lugar al surgimiento del SPC en el ejecutivo federal. Específicamente desde la década de los 80 que desemboca en los sucesos más cercanos al año de la implementación del sistema, que parte desde el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) hasta la implementación en la administración de Vicente Fox; lapsus de tiempo que responde a las tendencias llamadas “neoliberales” que repercutieron de alguna u otra forma en todos los sectores del mundo y de los cuales, no se podía estar exentos.¹⁴

Aunado a ello, la administración del presidente Miguel de la Madrid (1982-1988), se caracterizó por el cambio paradigmático en la forma que se entendería el papel del Estado en los asuntos económicos, sociales y administrativos, dando como resultado la adopción de las primeras medidas acordes a las consignas neoliberales, que para los efectos de lo concerniente a un servicio civil, se encontraban las ideas sobre la reducción del aparato burocrático y sobre la profesionalización de los actores administrativos.¹⁵

Una de las primeras acciones relacionadas fue la integración de la Dirección General del Servicio Civil de Carrera y del Reglamento Interior de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil.¹⁶ Sin embargo, a pesar de contar con un proyecto en 1984 que abarcaba la clasificación de puestos, propuestas de remuneración y métodos de selección; estas medidas no lograron consolidarse dada la oposición presentada por los sindicatos de los trabajadores de base, quienes consideraron que el intento de profesionalización los excluía y no los tomaba en cuenta como parte integral del proceso. Posteriormente, y derivado de los recortes de los

¹³ María del Carmen Pardo, "El Servicio Profesional de Carrera en México: de la Tradición al Cambio" [en línea], *Foro Internacional XLV*, núm. 4, 2005, pp. 599-634. Redalyc, Dirección URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59911177002> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

¹⁴ Cfr., Anthony Giddens, *Un mundo desbocado: los efectos de la globalización en nuestras vidas*, México, Editorial Taurus, 2000, pp.10-11.

¹⁵ Cfr., María del Carmen Pardo, "El Servicio Profesional de Carrera en México...", p.607.*Op. Cit.*

¹⁶ *Ibidem*, p. 611, *Op. Cit.*

gastos de gobierno que repercutió en las secretarías del ejecutivo y por ende la DGSCC, perdió relevancia.¹⁷

Posteriormente, durante el sexenio de Carlos Salinas (1988-1994), bajo consigas de modernización y la reforma del Estado, se aumentaron los esfuerzos por cumplir con los designios mundiales del “nuevo libre mercado” que abarcaban aspectos tanto políticos, económicos y administrativos. Lo cual se reflejó en la alineación con los funcionamientos hipercapitalistas de la época. Es entonces que México ingresó en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), por lo que la presión sobre la profesionalización de la administración pública venía también del exterior.¹⁸

La situación descrita condujo a una reestructuración de las Secretarías de Estado, lo cual implicó que la Secretaría de Hacienda, a través de la Dirección General del Servicio Civil, asumiera la responsabilidad de administrar y desarrollar al personal del servicio civil, así como implementar medidas de modernización institucional. Entre las tareas principales de la dirección se encontraban la normatividad de los puestos, la gestión de separaciones, la evaluación del desempeño y la provisión de información, además del encargo de la ejecución de proyectos de reorganización de políticas ocupacionales.¹⁹ Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, las acciones nuevamente pasaron en gran medida desapercibidas y no lograron generar el impacto esperado.

El último antecedente que precedió a la creación de la LSPCAPF fue el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) que se desarrolló en el periodo presidencial de Ernesto Zedillo (1994-2000); el plan administrativo tenía como objetivo general promover una administración pública accesible, moderna y eficiente. A su vez, se plantearon dos propósitos fundamentales: mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones públicas, y combatir la corrupción e impunidad mediante la implementación de mejores prácticas en la promoción y desarrollo de los recursos humanos y habilidades de los servidores públicos.²⁰

¹⁷ Roberto Rives Sánchez, *La administración pública de México 1821-2012. Elementos para la fiscalización y la rendición de cuentas*, Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación LXII Legislatura. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, México, 2015, p. 405.

¹⁸ *Cfr.*, María del Carmen Pardo, "El Servicio Profesional de Carrera en México...", p.6013.*Op. Cit.*

¹⁹ Roberto Rives Sánchez, p. 406.*Op. Cit.*

²⁰ *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 28 de mayo de 1996, Dirección URL:

Uno de los objetivos del PROMAP, en el numeral IV titulado "Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público", consistía en establecer un servicio profesional de carrera. Este proyecto requería una planificación conjunta entre la Secretaría de Hacienda y la SECODAM, para posteriormente ser aprobado por el presidente antes del año 1997 (el PROMAP llegó a ser tan ambicioso que calendarizó algunos numerales). Sin embargo, debido a las controversias surgidas entre las secretarías encargadas de la labor, principalmente en temas presupuestales y control de empleados, no se logró cumplir con los tiempos por lo que la aprobación de la ley nunca ocurrió.²¹

A lo largo de los distintos periodos presidenciales en México se puede observar cómo los constantes intentos por establecer algo similar a un servicio civil en el país se vieron obstaculizados por una multitud de actores políticos tanto internos como externos, así como factores puntuales de complejidad misma del aparato administrativo. No obstante, estos acontecimientos sentaron las bases de lo que se convertiría en el servicio profesional que se conocería tiempo después.

1.2 Implementación del Servicio profesional de carrera

Después del largo camino de acciones para implementar un servicio civil de carrera a nivel federal, donde se sumaron esfuerzos históricos, presiones externas e internas referentes a la necesidad de profesionalización de los funcionarios públicos, se aprovechó la coyuntura del cambio de dirección en el país a manos de un nuevo partido político. Este conjunto de factores generó el escenario idóneo para que finalmente en el año 2003, se aprobará la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF) y el año siguiente su primer reglamento de operación que daba inicio a la ejecución del SPC.

De tal suerte que el SPC fue implementado en la administración del presidente Vicente Fox Quesada durante los ejercicios fiscales del 2000-2006, como parte de las acciones que respondían a su Plan Nacional de Desarrollo, de forma específica en el objetivo rector de "Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4886170&fecha=28/05/1996#gsc.tab=0, [consulta: 13 de mayo de 2023].

²¹ Roberto Rives, pp. 433-435. *Op. Cit.*

y el desempeño de la Administración Pública Federal”,²² donde la aprobación del legislativo destacó por el consenso unánime en ambas cámaras.²³

Fueron diversos factores que condujeron a la creación y posterior aprobación del proyecto de ley del SPC dentro de las cámaras del poder legislativo. Algunos de ellos se pueden leer en el artículo "Diseño, aprobación e implementación del Servicio Profesional en México", donde José Luis Méndez identifica los flujos, actores y momentos que explican por qué en ese momento específico y no en otros, finalmente se logró establecer este sistema.

En primer lugar, es importante señalar el peso de la opinión pública sobre la nueva administración, que buscó diferenciarse de los gobiernos anteriores que se percibían como corruptos, ineficientes y ligados al clientelismo político. Como resultado, el segundo flujo se materializó en las "soluciones" a los problemas anteriormente identificados, que fueron promovidas por los grupos que impulsaban la propuesta del servicio civil que aclaraba las dudas e inquietudes de los legisladores, resultando que la iniciativa se posicionara como opción viable. El tercer factor, se debe considerar el flujo político, ya que el periodo legislativo en la cámara de diputados llegaría a su fin sin reformas importantes. Esto abrió la oportunidad de aprobar una reforma que no representaba conflicto para ninguno de los actores políticos de ese momento.

Las acciones respondían a la necesidad de renovar el aparato burocrático mexicano mediante la democratización en el acceso al servicio público, la estabilidad en los cargos y la profesionalización del personal, con el propósito sustancial de que las acciones del quehacer administrativo fueran lo más significativas posibles en pro de un beneficio social. Por lo que los principios rectores del SPC, quedaron asentados en la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.²⁴

En este contexto el SPC se vislumbró como la herramienta que modificaría los funcionamientos de ingreso al servicio público, por lo que el sistema buscó atraer, motivar, desarrollar, así como retener a los mejores candidatos al mismo tiempo que se garantiza la permanencia del personal sin que los cambios políticos tengan incidencia en un capital humano libre de deudas asociadas al clientelismo político. En consecuencia, con la entrada

²² *Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006*, Objetivo rector 6.*Op. Cit.*

²³ José Luis Méndez, "Diseño, aprobación e implementación del Servicio Profesional en México. Lecciones y retos", *Servicio Profesional de Carrera*, primer semestre, núm. 9, México, 2008, p.12.

²⁴ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 2.*Op. Cit.*

de mejores perfiles, así como la garantía de su continuidad, se pretende propiciar un mejor accionar administrativo que se vea reflejado en eficiencia y eficacia dentro de la APF.

En función de lo planteado, fue hasta el 2 de abril de 2004 cuando se emitió el primer Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (RLSPCAPF), lo que marcó el inicio de funciones en las dependencias del gobierno federal centralizado, por lo que en teoría ningún servidor público contemplado en el reglamento podía ingresar a la Administración pública sin pasar por todos los procesos que señala la normatividad. Es relevante resaltar que, durante los primeros años de implementación, el SPC destacó por los problemas que se presentaron a lo largo de los intentos de aplicar los subsistemas, lo que provocó la creación de un nuevo reglamento emitido en la administración siguiente que consideró los traspiés de los primeros años.²⁵

Por consiguiente, el SPC quedó definido como un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad, plasmado nuevamente en el Artículo 2 de la LSPCAPF. Por lo que para poder efectuar esta encomienda el Sistema se apoyó en la normatividad, plataformas digitales, así como del personal encargado de llevar a cabo los procesos y sus procedimientos señalados en la ley.

1.3 El Servicio Profesional de Carrera en la Administración del 2018-2024

El acontecer reciente del SPC ocurre en el marco de la autonombra "cuarta transformación" del gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador (2018-2024), que llegó al poder bajo el estandarte de la promesa del cambio en los aspectos significativos de la política y gobernanza del país, incluyendo el desarrollo económico, la lucha contra la corrupción y la reducción de las desigualdades sociales. Esta promesa se basa en la implementación idílica de 12 principios rectores que significarían el fin de las políticas neoliberales.²⁶

²⁵ *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 6 de septiembre de 2007, Dirección URL: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSPCAPF.pdf, [consulta: 13 de mayo de 2023].

²⁶ Los principios rectores se plasman en el PND (2019-2024) son: Honradez y honestidad; No al gobierno rico con pueblo pobre; Al margen de la ley, nada; por encima de la ley, nadie; Economía para el bienestar; El mercado no sustituye al Estado; Por el bien de todos, primero los pobres; No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera; No puede haber paz sin justicia; El respeto al derecho ajeno es la paz; No más migración por hambre o por violencia; Democracia significa el poder del pueblo; y Ética, libertad, confianza.

Como parte de la cruzada contra el neoliberalismo y sus consecuencias, tras la asunción del actual gobierno, se implementaron medidas para alcanzar este objetivo. Entre ellas se encontraba la adopción de una política gubernamental austera que disminuyera los gastos operativos del gobierno en pro del beneficio social y en decremento de gastos que no contribuyan a este fin, que rápidamente se posicionó con uno de los estandartes del cambio. De tal forma, el PND 2019-2024, específicamente en el capítulo de política y gobierno, se instauró la meta de erradicar la corrupción, el dispendio y la frivolidad.²⁷

El compromiso de austeridad republicana se ha traducido en una serie de reformas y cambios administrativos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y reducir los costos. Una de las primeras acciones en la materia se reflejó en la creación de la Ley Federal de Austeridad Republicana (LFAR) publicada en el DOF el 19 de noviembre de 2019, cuyo objetivo era regular y normar las medidas de austeridad en el ejercicio del gasto público federal, además de que pretendían asegurar que los recursos económicos disponibles fueran administrados con eficacia, eficiencia, transparencia y honradez.²⁸

De esta forma iniciaría una nueva política de recursos humanos con objetivos estratégicos centrados en la reducción de gastos en el aparato administrativo del poder ejecutivo federal y su sector central. Los esfuerzos se concentraron principalmente en recortes y limitaciones presupuestarias, tanto en recursos materiales como en personal. En tal sentido, se llevarían a cabo reducciones salariales para los altos mandos, eliminación de plazas y prohibición de beneficios al personal de mando.

Inevitablemente lo anterior tendría un impacto significativo en el SPC, de manera concreta, la aplicación de la LFAR trajo consigo la eliminación del rango de Dirección General Adjunta (DGA) dentro de la estructura organizacional (salvo las que se contemplaran sus funciones expresamente en el reglamento), ya que de acuerdo a la norma, los entes públicos debían hacer las modificaciones a sus estructuras ocupacionales siguiendo los principios de austeridad y racionalidad, además de prohibir la duplicidad de funciones.²⁹

²⁷ *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 12 de julio de 2019, Dirección URL: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0, [consulta: 13 de mayo de 2023].

²⁸ *Ley Federal de Austeridad Republicana* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 19 de noviembre de 2019, Dirección URL: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFAR.pdf>, [consulta: 13 de mayo de 2023].

²⁹ *Ibidem*, Artículo 12.

Hacia finales de 2019, aproximadamente 655 plazas del rango de DGA fueron eliminadas en apego al cumplimiento de la ley. Además, se anularon las plazas que tenían funciones duplicadas en los niveles de mando medio y enlace, que no cumplían funciones sustantivas dentro de las estructuras ocupacionales de la APF. En total, se eliminaron 8,228 plazas en el marco del SPC.³⁰

A continuación, el cuadro 1 muestra las bajas anuales entre 2018 y 2022 de servidores públicos de carrera, donde se puede observar que en 2019 fue el periodo donde hubo un mayor número de separaciones del cargo, destacando los rangos de Enlace (P) y de Jefatura de Departamento (O), si bien es algo normal durante el cambio de sexenio, las cifras en ese lapso pueden indicar un primer esbozo de los resultados de la reducción derivadas de la implementación de las medidas de austeridad.

Cuadro 1. Separaciones y/o bajas de servidores públicos de carrera

NIVEL	2018	2019	2020	2021	2022
K	163	87	16	51	31
L	218	247	44	-	-
M	565	1010	44	369	329
N	1010	1835	229	532	499
O	1066	3048	379	813	724
P	1110	2241	495	680	518
TOTAL	4132	8468	1207	2445	2101

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de la Función Pública, respuesta de solicitud de información: 330026523002069 y 330026523002152

Otra de las disposiciones más significativas de la LFAR en relación con los servidores públicos de carrera, fue la eliminación de dos prestaciones que tenían los trabajadores de mando; el seguro de gastos médicos mayores y el de separación individualizado. La disposición se estableció en el artículo 22 con la finalidad de redireccionar los recursos destinados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) con el objeto de fortalecer el sistema de seguridad social de los trabajadores del Estado.³¹

³⁰ Secretaría de la Función Pública, “Se han eliminado 655 plazas de Dirección General Adjunta y se camina a la erradicación de esta figura: Secretaría Sandoval Ballesteros” [en línea], México, gob.mx, 18 de noviembre de 2019, Dirección URL: <https://www.gob.mx/sfp/prensa/se-han-eliminado-655-plazas-de-direccion-general-adjunta-y-se-camina-a-la-erradicacion-de-esta-figura-secretaria-sandoval-ballesteros-227428> [Consulta: 5 de enero de 2023].

³¹ *Ley Federal de Austeridad Republicana*, Artículo 22. *Op. Cit.*

A cuatro años de la implementación de la política de austeridad republicana para los gastos de gobierno, aún es prematuro emitir un juicio definitivo sobre su efectividad y beneficios reales. Sin embargo, resulta evidente que esta política ha tenido un impacto significativo en el SPC, cuyos efectos se observarán en el futuro cercano. Aunado a ello, no se pueden ignorar los efectos que representó la pandemia de COVID-19, que provocó una paralización temporal en los procesos del Subsistema de Ingreso afectando su continuidad y retrasando la incorporación de nuevos servidores públicos al gobierno.

1.4 Descripción de los aspectos importantes del Sistema del Servicio Profesional de Carrera

A continuación, se hará una descripción de los aspectos relevantes del del SPC, con la finalidad de proporcionar una comprensión compartida de los elementos que hacen posibles los procesos de reclutamiento y selección. En esta exposición se abordarán los puntos clave contemplados en la normatividad que rige al Sistema, así como en presentar los primeros esbozos de los funcionamientos que se aplican en la Secretaría de Cultura.

Con esta información, se espera que los lectores tengan una visión clara y completa de los elementos que se entrelazan con cada uno de los procesos y procedimientos para ingresar a la APF por medio de los concursos. De tal forma, la exposición pretende que se tenga una mejor comprensión de los elementos que hacen posible la participación en este tipo de mecanismos con el fin último de mejorar el servicio público.

1.4.1 Conceptualización del Servicio Profesional de Carrera

El SPC en México se concibe como un tipo de servicio civil de carrera que es entendido como un mecanismo institucional que pretende reducir la relación que tienen los intereses políticos en los asuntos administrativos, a través de los servidores públicos que conforman el aparato burocrático y de los cuales depende la correcta aplicación de las políticas Estatales. Por ende, algunas de sus características más importantes son las de democratizar el acceso al servicio público mediante el ingreso de los candidatos más capacitados para los cargos.

Es importante comprender que, al igual que sucede con la mayoría de las teorías y conceptos occidentales, estos buscan adaptarse a las realidades de nuestro país. En este sentido, el proyecto del SPC se diseñó tomando como referencia los modelos europeo y

anglosajón, ya que representaban los principales referentes en la materia en aquel momento. Estos modelos ofrecían dos perspectivas contrastantes en la política del personal administrativo, influenciadas por las tradiciones propias de su historia burocrática. Se caracterizaban por su enfoque en sistemas cerrado-abierto, así como por el grado de politización-profesionalización.

Por un lado, el sistema cerrado pretende una relación vitalicia con el empleado público por lo que el acceso depende de una estructura predefinida de cuerpos colectivos profesionales con rasgos comunes. En contraste, el sistema abierto basa el acceso al aparato administrativo en la detección precisa de los puestos y las necesidades de la gestión, por ende, se orientan los esfuerzos para encontrar el perfil idóneo que cumpla con las características que demandan las necesidades institucionales.³²

Aun cuando ambos modelos ofrecen recompensas particulares, entre las más relevantes son que el sistema cerrado permite las ventajas de dar certidumbre jurídica, estabilidad, así como autonomía con respecto del sistema político en turno. En contraste, este sistema es vinculado con la rigidez y la burocratización en su sentido peyorativo. Mientras que el sistema abierto, es asociado con la flexibilidad y las pretensiones de asegurar que las instituciones públicas sean eficaces y eficientes, sin embargo, este sistema adolece de los problemas de inestabilidad y la dificultad de crear algún grado de autonomía.³³

En lo relativo a las coyunturas del grado de politización en los sistemas burocráticos que han sido la referencia de estudio en la discusión sobre “la política de la burocracia”,³⁴ que hace referencia a la composición y a las dinámicas administrativas al interior de los gobiernos. De forma precisa, la cuestión central recae en la medida en que los puestos son determinados por designaciones políticas, en contraposición del espacio que sobra para las designaciones por mérito.³⁵

Nuevamente el trato que se le da a la adopción de estas vertientes parte de la concepción de lo que cada una ofrece en la ausencia de la otra. En este caso el modelo politizado ofrece la ventaja de ser un sistema más democratizado que en teoría sigue la

³² *Ídem.*

³³ *Ibidem*, p. 73.

³⁴ B. Guy Peters, *La Política de la burocracia*, México, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1999, primera edición, pp. 342-397.

³⁵ *Cfr.*, Rafael Martínez, p.206, *Op. Cit.*

voluntad de las mayorías, aunque los problemas se atan de un alto grado de rotación que es traducido en poca continuidad.³⁶ Para el modelo profesional por el contrario del anterior, este ofrece un fuerte grado de estabilidad ante los cambios de régimen que se traduce en una especialización alta de los actores administrativos, aunque los problemas se atan a la tendencia de las decisiones tecnocráticas que tienden a no contemplar la complejidad de los problemas y corre el peligro de ir en contra de las decisiones colectivas.

Es en este contexto que el servicio profesional de carrera debía considerar las necesidades particulares de los funcionamientos burocráticos, ya que algo que caracteriza al sistema mexicano es la conformación y división tan marcada entre las relaciones existentes entre el sistema político y el administrativo. Por lo que se podrá interpretar que se pretendió hacer una amalgama de ambos modelos, sin embargo, lo real es que la balanza estaba inclinada al modelo abierto y que al mismo tiempo se realizaron esfuerzos por girar hacia la reducción del grado de politización en beneficio de la profesionalización.

Así, el surgimiento del SPC se debe a los esfuerzos dirigidos a profesionalizar la burocracia nacional, quedando su definición establecida en la LSPCAPF de la siguiente manera:³⁷

Artículo 2.- El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. 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.

De esta forma, la figura del servicio civil surgía con una misión fundamental para el fortalecimiento de las instituciones estatales, ya que de ser correcta su implementación, sus efectos deberían reflejarse en la mejora sustancial en todos los aspectos que atañen a la sociedad mexicana. Puesto que un personal capacitado para llevar a cabo las directrices tanto administrativas como sustantivas, rompe con las viejas prácticas de los funcionamientos

³⁶ Cfr., Carles Ramio Matas, Miquel Salvador. p.73.

³⁷ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 2.*Op. Cit.*

burocráticos o incluso acerca más a los ideales de una óptima administración pública (cualquiera que sea la visión teórica aplicada en turno).

1.4.2 Secretaría de la Función Pública

La Secretaría de la Función Pública (SFP) es la institución encargada de la dirección, supervisión y el aseguramiento de que la administración pública federal funcione de acuerdo con el propósito de gestionar a los componentes administrativos del Estado. La responsabilidad de esta labor radica en establecer normas, mecanismos, procesos y controles que garanticen la transparencia, la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las instituciones gubernamentales, asimismo, la SFP es la encargada de prevenir y combatir actos de corrupción.³⁸

Entre las encomiendas específicas atribuidas de facto para la SFP entra la dirección, observación, así como todos los asuntos generales relacionados con el SPC mientras que la operación es delegada a cada dependencia.³⁹ En tanto que la concepción del servicio civil de carrera en México responde a un intento de operación complementaria, donde existe una clara diferenciación de labores del Sistema, en tanto que una parte se enfoca en el establecimiento de la política administrativa, la otra se encarga de su implementación y aplicación.

El encargo que le compete a la SFP se establece en la LSPCAPF, así también en la LOAPF en el artículo 37 fracción VII, donde de forma puntal se describen los asuntos de:

Conducir las políticas, establecer las normas y emitir las autorizaciones y criterios correspondientes en materia de planeación y administración de recursos humanos, contratación del personal, Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, estructuras orgánicas y ocupacionales, de conformidad con las respectivas normas de control de gasto en materia de servicios personales.

El marco normativo tiene como objetivo asegurar que la SFP cumpla con su función de supervisar y regular el servicio civil de carrera, promoviendo así la profesionalización y eficiencia de los servidores públicos en la administración federal. Esta tarea recae en la

³⁸ *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 29 de diciembre de 1976, Artículo 37. Dirección URL: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOAPF.pdf>, [consulta: 13 de mayo de 2023].

³⁹ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 2.*Op. Cit.*

Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal (UPRHAPF) y de manera más específica, en la Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (DGDHSPCAPF).⁴⁰

El Reglamento de la Secretaría de la Función Pública (RSFP) define en su artículo 53 las funciones de la UPRHAPF, que atienden lo relativo a la administración central del SPC, algunas de estas son:⁴¹

- Registro de servidores públicos de la Administración Pública Federal, estructuras orgánicas y ocupacionales.
- Programar, dirigir, coordinar, evaluar y dar seguimiento a la operación y funcionamiento del SPC en las dependencias.
- Fungir como la Secretaría Técnica del Consejo Consultivo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada.
- Coordinar con las unidades administrativas competentes de la Secretaría, las acciones que correspondan para que los Órganos Internos de Control en las Dependencias y Entidades.
- Someter a consideración el proyecto de Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Transparentar los mecanismos de ingreso y ascenso, así como dar seguimiento a los programas operativos anuales que deriven del mismo.
- Aprobar la constitución, integración o desaparición de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección.

1.4.3 Principios rectores

Con el propósito del mejor desarrollo del Sistema se establecieron los principios rectores que servirían como fundamentos aplicativos y conceptuales para dirigir la actuación de los servidores públicos de carrera y de la operación del sistema. Así, los principios rectores del

⁴⁰ *Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 16 de abril de 2020, Artículo 12, Dirección URL: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5591703&fecha=16%2F04%2F2020#gsc.tab=0, [consulta: 13 de mayo de 2023].

⁴¹ *Ibidem*, Artículo 53.

SPC, quedaron asentados en la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género. Estos principios constituyen los cimientos sobre los cuales se edifica una administración pública más profesional y comprometida con el servicio a la sociedad.

Definiciones de los principios rectores del Sistema Artículo 4 del RLSPCAPF:⁴²

- **Legalidad:** Es la observancia estricta de las disposiciones que establece la Ley, este Reglamento, así como los demás ordenamientos jurídicos aplicables.
- **Eficiencia:** Es el cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos, empleando de manera racional, honesta y responsable los recursos disponibles.
- **Objetividad:** Es la actuación basada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en la Ley, en este Reglamento y en las disposiciones jurídicas aplicables, sin prejuzgar o atender a apreciaciones carentes de sustento.
- **Calidad:** Es la obtención de los resultados y metas programados, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos.
- **Imparcialidad:** Es actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna.
- **Equidad:** Es la igualdad de oportunidades, sin discriminación por razones de edad, raza o etnia, condiciones de salud, capacidades diferentes, religión o credo, estado civil, condición social o preferencia política.
- **Competencia por Mérito:** Es la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al Sistema y de los servidores públicos de carrera, con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y, en su caso, en los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas individuales, colectivas e institucionales.
- **Equidad de Género:** Es la igualdad de oportunidades para cualquier persona sin distinción de su sexo.

⁴² *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 4. *Op. Cit.*

1.4.4 La Estructura del Sistema del SPC

El SPC como un sistema complejo está conformado por partes que deben trabajar en completa sinergia para lograr el objetivo principal de mejorar a la administración del Estado. Por consiguiente, los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación, poseen una función específica para el óptimo cumplimiento de la profesionalización del aparato burocrático y la mejora del servicio público.

En este sentido, el análisis y descripción de los subsistemas que componen el SPC, es fundamental para una comprensión más profunda y sistemática del tópico de ingreso que se pretende profundizar en el presente trabajo. Así pues, los subsistemas establecidos en la LSPCAPF⁴³ desempeñan desde su concepción (y más aún en su aplicación) un papel importante en el funcionamiento general del sistema.

A continuación, los subsistemas se exponen de forma resumida:

Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Es la parte encargada de determinar, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Institución para el eficiente ejercicio de sus funciones.

Subsistema de Ingreso. El subsistema regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al sistema, por lo que se encarga de atraer y seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos del SPC.

Subsistema de Desarrollo Profesional. Entendiendo el ideal del crecimiento laboral dentro de las instituciones a través del mérito este subsistema establece los procedimientos para la determinación de planes individualizados que tracen un plan de desarrollo laboral.

Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Es el subsistema encargado de establecer los modelos de profesionalización para los servidores públicos de carrera que pretende que la capacitación sea continua y de calidad.

Subsistema de Evaluación del Desempeño. Tiene la tarea de establecer los mecanismos de medición, valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera,

⁴³ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 13. *Op. Cit.*

para proporcionar estímulos y justificar la garantía de estabilidad en el cargo. Este subsistema en grandes rasgos se encarga de evaluar el desempeño del personal del servicio profesional de carrera, por lo que identifica los planes de acción para mejorar el desempeño.

Subsistema de Separación. Como su nombre lo indica tiene el objetivo de manejar los supuestos donde los servidores de carrera sean suspendidos por el incumplimiento de las funciones de su cargo o de las obligaciones como servidor público de carrera por lo que pueden ser separados de su cargo y que significa dejar de formar parte permanentemente del sistema.

Subsistema de Control y Evaluación. Este subsistema se encarga de diseñar, así como operar los procedimientos y medios que vigilen una correcta operación de todo el sistema lo cual se realiza de forma conjunta entre la SFP y las dependencias.

Cada uno de estos subsistemas es esencial para el funcionamiento general del SPC, por lo que la incorrecta aplicación o la omisión con respecto a sus responsabilidades sistémicas, abre la puerta a la posibilidad del riesgo que el sistema en su conjunto pueda verse afectado negativamente. Igualmente, es importante reconocer la importancia de cada subsistema sin sobreponer alguno, pues si bien pueden identificarse partes cruciales del ideal profesionalizante de cada subsistema, la operación debe asegurar que cada uno esté funcionando de manera efectiva y coordinada para garantizar el éxito en su conjunto.

1.4.5 Marco legal

- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Acuerdo por el que se emiten las disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera (disposiciones).
- El Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

- Lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades.

1.4.6 Comité Técnico de selección y comité Técnico de profesionalización

Como parte de los funcionamientos descentralizadores que se conciben en el SPC, se creó la figura de los Comités Técnicos, quienes se encargan de la implementación, operación y de la resolución de las controversias relativas al sistema en las dependencias. Estos fungen como los responsables de todo lo referente a la búsqueda de mejora de los recursos humanos en las dependencias, que a su vez se materializa en un mejor servicio público a la sociedad, el cual es uno de los objetivos primordiales del SPC.

El número de comités que se contemplan es en función de las necesidades de operatividad del sistema por lo que existe el Comité Técnico de Profesionalización y el Comité Técnico de Selección, que a grandes rasgos podría diferenciarse en lo que concierne a la implementación y operación del sistema para el primero; y lo referente a los temas relacionados con el ingreso y movimientos de promoción para el segundo (laterales y transversales dentro del SPC). Dichos comités son integrados por el cuerpo técnico especializado de la dependencia, destacando que el Secretario Técnico forma parte de ambos comités, además de que existe la posibilidad de abrir el espectro a especialistas externos para aportar una visión más completa en los asuntos en los que sean necesarios.

A continuación, se hace una descripción puntual de los aspectos más relevantes de los comités, con el propósito de prevenir dudas en lo referente en los procesos de reclutamiento y selección. De tal forma, se hará un mayor detenimiento al CTS que es el encargado de la determinación de los asuntos a los procesos del Subsistema de Ingresos, por consiguiente, el Art. 75 de la LSPCAPF se encuentran las siguientes atribuciones de ambos comités:⁴⁴

- 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 SFP, la LSPCAPF y disposiciones que de ella emanen.

⁴⁴ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Artículo 75.Op. Cit.*

- Aprobar, en coordinación con la SFP, los cargos que por excepción sean de libre designación. (Facultad Exclusiva del Comité Técnico de Profesionalización)
- 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 LSPCAPF. (Facultad Exclusiva del Comité Técnico de Profesionalización)
- Realizar estudios y estrategias de prospectiva en materia de productividad, con el fin de hacer más eficiente la función pública.
- 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.
- Elaborar el proyecto de otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos al desempeño destacado a favor de servidores públicos de su dependencia.
- 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. (Facultad Exclusiva del Comité Técnico de Profesionalización)
- Elaborar y emitir las convocatorias de los cargos a concurso.
- Aplicar exámenes y demás procedimientos de selección, así como valorar y determinar las personas que hayan resultado vencedoras en los concursos.

Estas atribuciones descritas en el artículo 75, no distinguen de forma precisa las funciones concernientes a cada comité, en todo caso, esto se especifica posteriormente en las disposiciones legales que derivan de la LSPCAPF como su reglamento. Sin embargo, lo anterior muestra la distinción en que el CTS puede ser entendido con respecto a las tareas del subsistema de selección; mientras que el CTP se encarga de los demás subsistemas que no competen al de Ingreso.⁴⁵ (Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación) exceptuando las funciones que realiza el otro comité.

⁴⁵ *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 19. *Op. Cit.*

Comité Técnico de Profesionalización

El CTP se organiza de acuerdo con el artículo 14 del RLSPCAPF que precisa cómo se integra, así como los roles que se emplean dentro del comité que de forma puntual, de la siguiente forma: ⁴⁶

Presidente de Comité. El Oficial Mayor de la dependencia o su equivalente.

Secretario técnico del Comité. El titular de la DGRH, o bien, por el servidor público de carrera del área de recursos humanos.

Representante de la SFP. Que es el titular del Órgano Interno de Control en la dependencia, salvo que la propia SFP designe a otro servidor público.

Funciones que se establecen en el artículo 15 de RLSPCAPF, complementarias a las de LSPCAPF, que establece:⁴⁷

- I. Establecer las disposiciones que regulen su funcionamiento, así como las del Comité Técnico de Selección.
- II. Definir su calendario de reuniones.
- III. Solicitar a la SFP la constitución o desaparición de Comités Técnicos de Profesionalización en los órganos administrativos desconcentrados.
- IV. Determinar, dentro del plazo máximo de cuarenta y cinco días naturales de aquél en que se encuentre vacante un puesto del Sistema o se cree uno nuevo, el momento en que deberá iniciarse el procedimiento para cubrirlo.
- V. Invitar a sus sesiones al titular de la dependencia, así como a especialistas de instituciones de educación superior, de empresas, de asociaciones civiles especializadas nacionales o internacionales, de colegios de profesionales o a otros servidores públicos. Estos invitados sólo tendrán derecho a voz.
- VI. Las demás que señale este Reglamento y las disposiciones aplicables al Sistema.

⁴⁶*Ibidem*, Artículo 14.

⁴⁷ *Ibidem*, Artículo 15.

Comité técnico de profesionalización

La organización del CTS que es el segundo comité dentro del SPC se encuentra descrita en el artículo 17 del RLSPCAPF, que precisa la labor central de este, la cual es llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección para el ingreso y la promoción del sistema. La integración se describe a continuación:⁴⁸

Presidente de Comité. El superior jerárquico inmediato del puesto vacante.

Secretario técnico del Comité. El titular de la DGRH o por el servidor público del área de recursos humanos de la dependencia o del órgano administrativo desconcentrado que designe el Comité Técnico de Profesionalización.

Representante de la SFP. Será el titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno del Órgano Interno de Control en la dependencia o, en su caso, en el órgano administrativo desconcentrado de que se trate, salvo que la misma SFP designe a otro servidor público. A falta de dicho titular, fungirá como representante de la Secretaría, el titular del Área de Auditoría o del Área de Auditoría Interna, según corresponda.

Las funciones respectivas a cargo de los tres miembros del comité son establecidas conforme a las labores específicas que realizan. Por un lado, el Secretario Técnico es el encargado de la implementación operativa de todo lo referente a los procesos del Subsistema de Ingreso, mientras que el Presidente tendrá facultades especiales en la selección de los aspirantes (hasta el momento de la determinación). Por otra parte, el Representante de la SFP, se encarga de las tareas relativas a la observación y de procurar que los procesos sean desarrollados de acuerdo con los principios rectores del sistema.

Como se puede observar, las funciones relativas del CTS son de forma específica concernientes a los procesos de reclutamiento y selección, donde el Comité se establece como la figura máxima en la toma de decisiones en lo relativo a los concursos de las vacantes, marcando los parámetros a desarrollar a lo largo de los concursos y resolviendo de forma conjunta por medio de la votación las cuestiones ordinarias, como las sesiones de aprobación

⁴⁸ *Ibidem*, Artículo 17.

de bases de concursos; las etapas IV y V del proceso de selección; y las sesiones finales de la descripción del manejo del concurso.

En lo concerniente a las cuestiones extraordinarias, el CTS se encarga de resolver las solicitudes de reactivación de folio (cuando la dependencia haya contemplado este mecanismo); las solicitudes de revalidación de calificaciones; y cualquier situación no observada que surja en el desarrollo de los procesos de selección. De igual forma, los acuerdos a los que lleguen los miembros del comité serán válidos cuando al menos dos de tres integrantes voten a favor de alguna resolución.

Otras de las labores del CTS, se establecen en el artículo 18 del RLSPCAPF, que complementan las de la LSPCAPF, y son las siguientes:⁴⁹

- I. Instruir la integración del expediente del concurso de que se trate.
- II. Resolver dentro del plazo de noventa días naturales posteriores a la publicación de la convocatoria en el Diario Oficial de la Federación, los procedimientos de selección en que intervenga.
- III. Las demás que señale el Reglamento y las disposiciones aplicables al Sistema.

El propósito de esta descripción es brindar un acercamiento exhaustivo a las dos figuras fundamentales en los procesos de reclutamiento y selección, quienes desempeñan un papel crucial en la definición de la estrategia, la atención de las contingencias y la selección de los candidatos elegidos para ocupar los cargos. Más adelante se describirán de forma específica las labores del CTS, en los procesos de los concursos en la Secretaría de Cultura. Más adelante se describirán de forma específica las labores del CTS y de forma más superficial al CTP, en los procesos de los concursos en la Secretaría de Cultura.

1.4.7 Nombramientos por artículo 34

El accionar administrativo que se lleva a cabo dentro del Estado responde al cumplimiento y mantenimiento de los aspectos relevantes que fundamentan su existencia, los nombramientos por artículo 34 son el mecanismo que pretende procurar que la rueda de dicho accionar no sea detenida por la falta de recursos humanos. En grandes rasgos permite que bajo los casos

⁴⁹ *Ibidem*, Artículo 18.

no contemplados derivados de la complejidad que representa la gestión de los aspectos sociales, administrativos y económicos, se cuente con las herramientas necesarias para atender esas eventualidades de una forma rápida y eficaz.

No obstante, los efectos que tiene esta herramienta en el SPC han provocado cierto grado de desprestigio en los espacios externos al servicio público, tanto académico como el de la percepción de tipo social. Puesto que, de forma lógica competir por una “vacante” junto con la persona ocupante de la plaza (temporalmente), no puede ser una competencia justa e imparcial, al menos no con los mecanismos actuales del Sistema, que se limitan a confiar en el deber ser de los servidores públicos involucrados en los procesos.

Es por este motivo además de ser un aspecto relevante del SPC, que nos detendremos a abordarlo con el propósito expositivo y posteriormente poder realizar algunas recomendaciones que aporten al subsistema de ingreso (esto en la parte final del trabajo), ya que los nombramientos bajo el amparo del artículo 34, están indudablemente entrelazados a los concursos que se llevan a cabo en todas las dependencias que maneja el Sistema.

De esta forma lo primero es presentar el artículo de la LSPCAPF para observar la causa que permite el uso considerable del mismo que a la letra dice: ⁵⁰

Artículo 34.- En casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, considerado para ser ocupado por cualquier servidor público, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere esta Ley. Este personal no creará derechos respecto al ingreso al Sistema.

La ambigüedad que surge en el enorme campo de supuestos en la asignación de nombramientos derivada de esta disposición puede atribuirse, tanto al lenguaje utilizado,

⁵⁰ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Artículo 34.Op. Cit.*

como a los propios procesos administrativos que lo promueven. Es posible identificar en el empleo del lenguaje factores que contribuyen a este problema de claridad. De acuerdo con lo anterior, Luis Sánchez menciona que el resultado de “la ambigüedad respecto a los casos excepcionales, ha permitido que la aplicación de este artículo sea la regla y no la acepción”.⁵¹

Aunado a ello, el uso de términos como “casos excepcionales” y “cuando se altere”, abarca un gran espectro de escenarios a priori de lo que puede interpretarse que cumple con estas características. En el intento de limitar precisamente estas oraciones tan poco específicas, es que se incluye el supuesto de que debe ser “alterado” alguno de los siguientes casos: orden social, servicios públicos, salubridad y la seguridad de alguna zona o región del país. Sin embargo, estas condiciones lo vuelven aún más general, si se entiende que el campo de acción delegado a la administración pública compete a todos y cada uno de estos supuestos.

En segundo lugar, si se considera que parte de las encomiendas que se manejan dentro de la APF es en pro de la gestión de los aspectos relevantes de la población, y que cada una de las Secretarías de Estado cumple con una función específica previamente acordada, es factible entender que la vacancia de alguno de los puestos de mando (al menos en teoría), representa una consecuencia negativa de antemano, debido a que conforme a las funciones contempladas en el perfil de puesto se verían afectadas o impactadas en lo referente al servicio público.

De igual forma es importante indicar que el nombramiento excepcional cuenta con dos posibilidades para fundamentar; se encuentran en el RLSPCAPF específicamente en el artículo 92 y en el artículo 52 fracción II indican lo siguiente: ⁵²

Artículo 52.- Las dependencias podrán ocupar temporalmente puestos con servidores públicos de carrera de nivel jerárquico inferior que cubran el perfil requerido para el puesto en los siguientes casos:

⁵¹ Luis Alfredo Sánchez, “Análisis del Servicio Profesional de Carrera: La necesidad del Cambio” [en línea], *Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*, Núm. 27°, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2017, pp 25-28, Dirección URL: <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2017.27.61450>. [consulta: 13 de mayo de 2023].

⁵² *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 52.*Op. Cit.*

II. Por determinación del titular de la dependencia o del Oficial Mayor o equivalente, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 92 de este Reglamento, con motivo de las causas excepcionales que establece el artículo 34 de la Ley, hasta por diez meses.⁵³

Artículo 92.- Las dependencias podrán ocupar puestos del Sistema, vacantes o de nueva creación, sin sujetarse a los procesos de reclutamiento y de selección, en los supuestos de excepción establecidos en el artículo 34 de la Ley y con sujeción a lo establecido en este Reglamento y en las demás disposiciones aplicables.

Las diferencias que presenta la fundamentación entre estos artículos del reglamento derivan en una forma distinta de abordarlos, debido a que en el caso del artículo 52 es necesario que la vacante sea ocupada por el personal inmediato inferior y que se cumpla con los requisitos del perfil del puesto. Entonces, esta opción puede entenderse como un mecanismo de promoción y como parte del desarrollo profesional más que como una opción de ingreso al Sistema.

Por otro lado, el artículo 92 puede ser entregado a cualquiera cuando entre en los casos excepcionales que se marcan en la LSPCAPF (*orden social, servicios públicos, salubridad* y la seguridad de alguna zona o región del país), que como se expresa anteriormente, destaca por su ambigüedad. De esta forma, cualquier ciudadano podría ser nombrado bajo este supuesto que es más cercano a un mecanismo de designación directa que posteriormente se legitima con los concursos “públicos y abiertos”.

A continuación, el cuadro 2 presenta el enorme contraste de nombramientos por artículo 34 de la LSPCAPF que en el periodo de 2020-2023 fueron entregados bajo el supuesto del artículo 92 del reglamento que asciende a 2247; mientras que los 8 nombramientos entregados por medio del artículo 52 fracción II son casi inexistentes en el SPC.

⁵³ *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 92. *Op. Cit.*

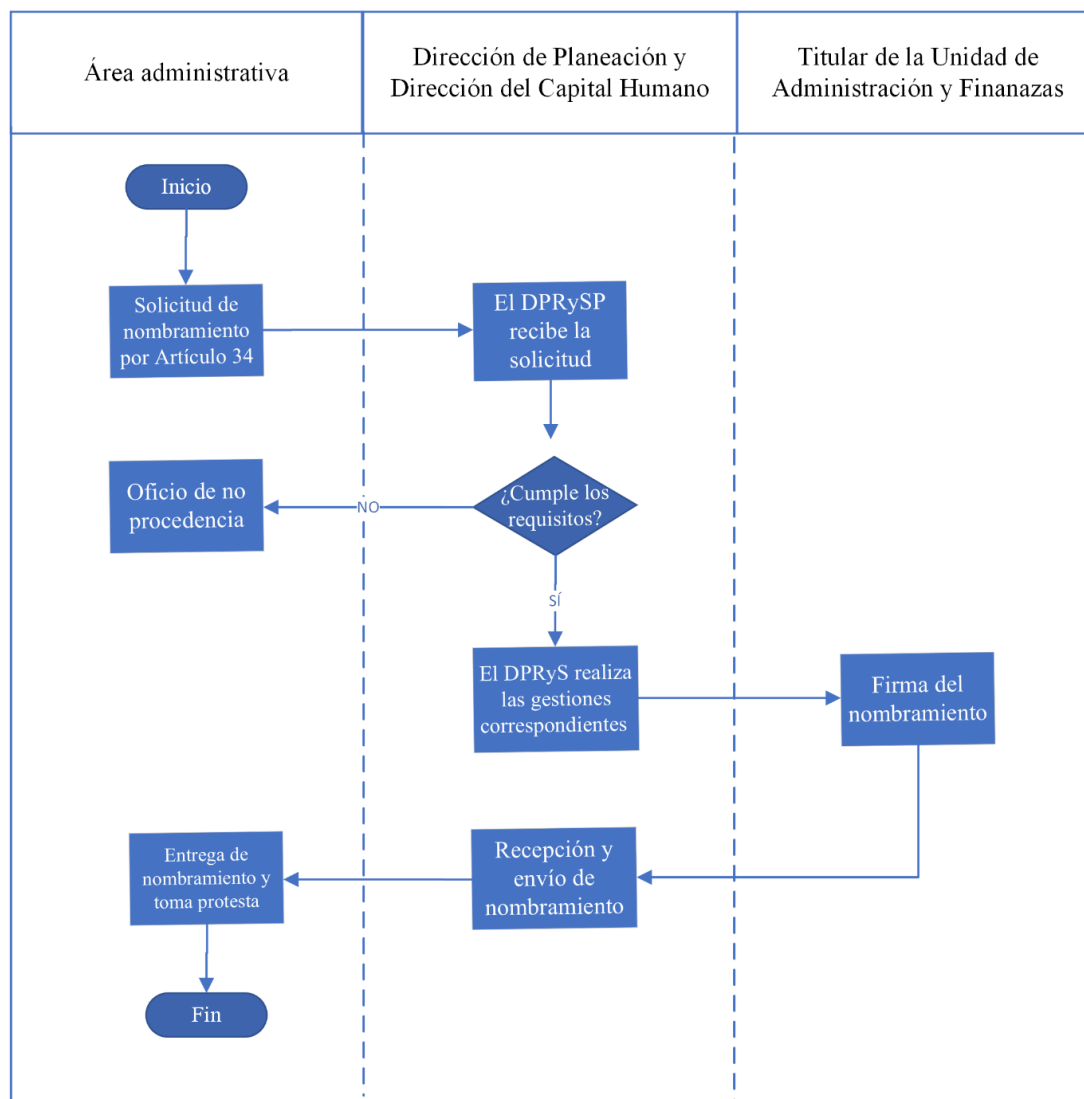
Cuadro 2. Tipos de nombramientos por Artículo 34 en la APF

TIPO DE NOMBRAMIENTO	2021	2022
Art. 34 LSPP, Art. 52 fracción II RLSPC	13	8
Art. 34 LSPP, Art. 92 RLSPC	3151	2247
Total	3164	2255

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de la Función Pública, respuesta de solicitud de información: 330026523002152 y 330026523002069

Las coincidencias que comparten estos dos artículos de fundamentación y que más bien son las características del artículo 34 como tal, se encuentran en varios aspectos clave de la norma. En primer lugar, establecen que el Oficial Mayor o su equivalente es el responsable de aprobar y emitir los nombramientos. Además, se estipula que estos nombramientos tienen una duración de 10 meses, pero su validez se pierde en caso de que se declare a un ganador a través de un concurso. Asimismo, una característica limitante de estos nombramientos excepcionales es que no se pueden ocupar el mismo puesto de manera consecutiva hasta que se declare un ganador en el proceso de reclutamiento y selección.

Proceso 1. Emisión de nombramiento por artículo 34



Fuente: Elaboración propia con información de la LSPCAPF y la página de intranet de la Secretaría de Cultura.

En las cuestiones relacionadas con el ingreso, en concreto con los mecanismos de control que eviten que el puesto se adapte al sujeto y no al revés, es que las plazas que se encuentren ocupadas por el artículo 34 no pueden ser modificadas en lo relacionado a los requisitos del perfil de puesto (aunque si se pueden modificar si se encuentran vacantes). Además, se establece que una vez emitido el nombramiento cuenta con un periodo de 45 días hábiles para sacar a concurso la vacante ocupada de forma temporal. De esta manera, se busca evitar la adaptación del puesto a la persona, factor que asegura el adecuado desempeño de

las funciones asignadas y garantiza la eficiencia y eficacia en el desarrollo de labores correspondientes.

A pesar de los mecanismos para mitigar las desigualdades que representa la competencia por un puesto bajo el amparo del artículo 34, en el que la persona ocupante de la plaza participa en los concursos, no existe garantía legal que se presente uno de los mayores conflictos contenidos en el Sistema. Aunque entiende la necesidad de contar con la figura que permita nombramientos en casos extraordinarios para la continuidad de la acción pública, en decaimiento de la confianza en los procesos de selección, también se vuelve imprescindible reconocer que esta situación está inclinada a la generación de conflictos de interés y sesgar la objetividad del proceso de selección, lo que afecta los principios que se busca en el SPC.

II. Secretaría de Cultura

El sistema administrativo que configura al gobierno mexicano ha sido moldeado a raíz de las interacciones de las voluntades sociales, las luchas históricas, la influencia de las tradiciones administrativas heredadas y del contexto propio de su tiempo. Estos sucesos han dado lugar a las estructuras, funciones y alcances que caracterizan al aparato político-administrativo. Como resultado, la organización política de México se acordó en el ideal de una República representativa, democrática, laica y federal, compuesta por estados libres y soberanos.⁵⁴

Es en esta configuración administrativa que el poder fue dividido en el ejecutivo, legislativo y judicial, cada uno con el encargo de gestionar los elementos de aplicación que tradicionalmente se le asignó al Estado en la búsqueda de propiciar el mejor desarrollo del país y por ende de su población. De tal forma, el poder legislativo se depositó en las cámaras representativas con las facultades de legislar las voluntades del pueblo;⁵⁵ por su parte al poder judicial se le confió la labor de velar por la aplicación de la norma y la justicia a través de la suprema corte;⁵⁶ asimismo el ejecutivo fue depositado en un solo individuo a cargo de diseñar, planificar y ejecutar el proyecto de país basándose en la Constitución y las leyes vigentes.

Es precisamente sobre el poder ejecutivo donde recaen las responsabilidades del gobierno, delegado en manos de un solo individuo elegido por el voto popular, por tanto, en el cumplimiento de tal labor y comprendiendo la necesidad de un bloque político-administrativo que apoye en las diversas gestiones relativas a la encomienda. Es que se conforman las diversas entidades de la Administración Pública Federal, compuesta por una serie de instituciones categorizadas en centralizada y paraestatal, que atienden las necesidades en materia de seguridad, economía, salud, educación, entre otras áreas fundamentales para el funcionamiento del Estado.

Las Secretarías de Estado son parte de la administración pública centralizada que desempeñan un papel fundamental al abordar los asuntos considerados vitales para el

⁵⁴ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 5 de febrero de 1917, Artículo 40, Dirección URL: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>. [consulta: 13 de mayo de 2023].

⁵⁵ *Ibidem*, Artículo 50-80.

⁵⁶ *Ibidem*, Artículo 94.

mantenimiento del Estado mismo. Son 19 Secretarías las que se encargan de llevar a cabo tanto funciones administrativas como sustantivas de las áreas estratégicas del país, por lo que su existencia es de suma importancia para garantizar una gestión eficiente en el cumplimiento de los objetivos gubernamentales en las áreas asignadas.

Es sobre la figura institucional de las Secretarías de Estado en la atención de los aspectos culturales, que en el año 2015 sucede una reestructuración administrativa sobre del subsector cultural que hasta ese entonces estaba bajo la jurisdicción del organismo desconcentrado del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA),⁵⁷ subordinado a la Secretaría de Educación Pública. Esta reorganización administrativa posicionó a la cultura como un sector principal que derivó en la creación de la Secretaría de Cultura, resultado de un largo camino en el reconocimiento sobre la importancia de la dirección Estatal en la cultura.

Es entonces que la Secretaría de Cultura surge como la dependencia gubernamental encargada de apoyar al Ejecutivo Federal en la gestión de sus asuntos en materia de política cultural, por lo que, en el entendimiento del Estado sobre su relación con la cultura se define, analiza y direccionan las acciones públicas en atención de tan importante sector. Sin embargo, abordar la episteme en torno a la “cultura”, representa una dificultad en el simple intento de definición, ya que, como todo concepto complejo este abarca diversas aristas del entendimiento colectivo.

Por tal motivo, intentar definir la cultura representa una complejidad ligada a la concepción misma del entendimiento que se le ha dado a través del tiempo, el espacio y de los diferentes matices por los cuales se han tratado. En este caso, se pueden identificar tres enfoques principales para abordar a la cultura: una perspectiva científico-antropológica, una visión desde la comprensión común y una aproximación política popular. Aunque estos enfoques presentan diferencias según el análisis requerido, su complementariedad facilita la comprensión integral de la concepción de una visión más completa y enriquecedora de la complejidad cultural.

⁵⁷ *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como de otras leyes para crear la Secretaría de Cultura*, [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 17 de diciembre de 2015, Dirección URL: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420363&fecha=17/12/2015#gsc.tab=0 [consulta: 13 de mayo de 2023].

El estudio de la cultura desde las ciencias sociales ha experimentado un recorrido diverso, transitando por diferentes corrientes de pensamiento y autores que han aportado distintas formas de comprenderla. Entre las escuelas antropológicas más relevantes que han centrado su atención en este concepto, se destacan las teorías del funcionalismo, etnocentrismo, relativismo cultural y estructuralismo. Estas teorías promueven la idea común de que la cultura es básicamente todo lo que compone a la vida en colectividad, por ende, todo lo que representa una forma de organización social, política y económica.⁵⁸

El siguiente de los entendimientos referentes a la cultura es el que se puede encontrar en las conversaciones comunes o en el conocimiento que se comparte de manera general en las interacciones sociales, en tanto que se simplifican los conocimientos referentes a los estudios científicos. En estos tratamientos, la cultura se interpreta como un capital o una especie de objeto que puede ser poseído, que resulta en las interpretaciones de que lo cultural es algo que se tiene en mayor o menor medida, y de lo cual se atribuye a las cuestiones del saber, con expresiones como lo “culto” o “culturizar”.⁵⁹

El último de los entendimientos es cuando se agrega otro elemento igual de complejo como lo es el Estado, resultando en el concepto de política cultural que se vincula con la toma de decisiones relacionadas con la dirección de los aspectos culturales de una sociedad.⁶⁰ La política cultural es el enfoque, manejo y aplicación de acciones entendidas de los aspectos culturales existentes dentro de un proyecto de Estado, esta dirección de la cultura al igual que desde el enfoque antropológico es cambiante a lo largo del tiempo y depende de una multiplicidad de factores que influyen las directrices gubernamentales.

Por citar los ejemplos más representativos es que se encuentra los contrastes entre las formas en que se abordó la política cultural en México, en el siglo XIX se enfocó en la creación de una identidad cultural homogénea para el mexicano, después de la revolución predominó la creación del nacionalismo y posteriormente lo que se sobrepuso fue el reconocimiento del multiculturalismo. Es importante mencionar que, si bien las direcciones

⁵⁸ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, "Definición" [en línea], *Cultura*, México, portales.diputados.gob.mx/CESOP, 17 de abril de 2006, Dirección URL: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/d_cultura.htm [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

⁵⁹ *Ídem*.

⁶⁰ Varios autores, *Sueños e identidades. Una aportación al debate sobre cultura y desarrollo en Europa*, Interarts/Península, Barcelona, 1999, p. 31.

tomadas responden a diferentes factores, el más destacado fue el de las tendencias internacionales.⁶¹

La actualidad de la acción Estatal en los asuntos culturales se aborda desde las visiones ideológicas y políticas de la administración en turno, que define el rumbo en materia de dicho sector. En este contexto, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 se posiciona como un marco de referencia para la actuación del Estado en los temas prioritarios del país, de forma específica en el capítulo 2 del PND, titulado "Política Social Cultural para la paz, para el bienestar y para todos",⁶² se expone la dirección que deriva en el Programa Sectorial de Cultura 2019-2024, el cual establece objetivos dentro de las políticas de justicia social, bienestar y desarrollo.⁶³

En síntesis la cultura, como un pilar esencial de la identidad y el desarrollo de cualquier sociedad que puede ser observado a través de expresiones artísticas, pero sobre todo en las tradiciones, valores y conocimientos transmitidos de generación en generación, forja el tejido cultural que define a las comunidades y le otorga su singularidad. En este entendimiento, el Estado desempeña un papel activo en los asuntos culturales al ser el garante de promover, proteger y preservar la diversidad cultural de un país, así como direccionar los asuntos considerados importantes.

En este capítulo, se analizarán los aspectos clave relacionados con la Secretaría de Cultura con el fin de enriquecer la comprensión tanto en términos administrativos como en lo que respecta a sus funciones sustantivas de lo referente a la cultura. En la primera sección, se definirá la abstracción del ideal de cultura y se explorará su relación con el Estado; seguido de la descripción de los antecedentes de la Secretaría, así como su surgimiento; después se describirán brevemente la política cultural de la administración actual; y finalmente se expondrá la estructura administrativa de la institución donde se realizó el servicio social y en donde se observaron los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal.

⁶¹ Cfr., Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. *Op. Cit.*

⁶² *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Op. Cit.*

⁶³ Secretaría de Cultura, *Programa Sectorial de Cultura 2019-2024* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 3 de julio de 2020, Dirección URL: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596142&fecha=03/07/2020#gsc.tab=0 [consulta: 13 de mayo de 2023].

2. 1 Definición de Cultura y de Política Cultural

El papel de la Cultura como componente de la experiencia humana que identifica su paso por la tierra, a través de las expresiones de su ser en comunidad es un asunto sobre el cual, la atención de su tratamiento queda dilucidada en un conjunto de entendimientos que se tiene sobre cómo se aborda la complejidad del concepto. En consecuencia, la dificultad de un saber trascendental en la forma en que las sociedades observen a la cultura deriva en los diferentes entendimientos por parte del Estado y la dirección que se tome.

Conforme pasan los años, es posible advertir cómo la noción de cultura se ha hecho cada vez más compleja, debido a que se han integrado nuevos elementos dentro de su definición que implican nuevas miradas y concepciones científicas, así como disciplinares que cada día vuelven la abstracción más envolvente. Por ejemplo, las escuelas antropológicas como el funcionalismo, etnocentrismo, relativismo cultural y estructuralismo difieren en cómo debe ser percibida la cultura, sin embargo, cada una de ellas permiten acotar ciertos elementos fundamentales para entenderla y elaborar nuevas proposiciones.

En el caso de la corriente funcionalista, Bronislaw Malinowski consideró que lo primordial de la cultura no son sus rasgos simbólicos, sino que cumpla una función específica que satisfaga necesidades biológicas, psicológicas y sociales del individuo a través de un espacio organizado donde todos puedan compartir sus conocimientos y valores morales.

Por otro lado, el etnocentrismo percibe a un grupo étnico como el más “importante”, por lo que sus rasgos culturales son predominantes o superiores a los de otros. Así, esta percepción utiliza las costumbres, tradiciones, lenguas y creencias propias de una sociedad como referente para juzgar, comparar o evaluar a las de otros grupos sociales⁶⁴. Empero, considerar la existencia de culturas inferiores y superiores o comparar una cultura con otra, provoca un inadecuado entendimiento de la simbología de la cultura de un grupo social. Un ejemplo de ello son las expresiones culturales como las danzas folclóricas o vestimentas tradicionales de cada país que, a pesar de compartir algunas similitudes entre ellas, todas poseen una historia y significado diferente para cada sociedad.

⁶⁴ Cfr., Miguel Alejandro Cruz Pérez, *et al.*, “Relativismo cultural, etnocentrismo e interculturalidad en la educación y la sociedad en general” [en línea], *ACADEMO: Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol. 5, Ecuador, Julio-Diciembre 2018, Dirección URL: <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v5n2/2414-8938-academo-5-02-179.pdf>

Es a partir de la discrepancia sobre el modelo de creencia del etnocentrismo que se establece la concepción antropológica del relativismo cultural, el cual afirma que el estudio de una cultura se debe abordar sin aplicar categorías propias para interpretarla; es decir, las reglas o normas de una cultura son relativas a ella misma. De acuerdo con ello, Franz Boas (1887) establece que: “la civilización no es algo absoluto, sino relativo, en donde las ideas y concepciones son verdaderas sólo en lo que concierne a nuestra civilización”.⁶⁵ Partiendo de esta premisa, Boas define a la cultura como:

La totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en la relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos. La simple enumeración de estos varios aspectos no constituye, sin embargo, la cultura. Es más que todo esto, pues sus elementos no son independientes, poseen una estructura [...].⁶⁶

Por tanto, se puede entender que la postura defendida por el relativismo cultural es el entendimiento de una cultura dentro de sus propios términos a través de los valores, prácticas y creencias de cada grupo social. Por lo que se protege la riqueza y el valor cultural de cada sociedad; se acepta la diversidad y permite dar cuenta de lo que nos une y separa.

De igual manera, existe la postura del estructuralismo que se opone a las anteriores corrientes antropológicas, pues se “toma de la lingüística el análisis estructural y se aplica al estudio de la cultura. Además de tratar a los elementos que componen la cultura (lengua, arte, economía, etc.) de forma dependiente y enfocándose en las relaciones que guardan entre sí”⁶⁷. Su principal exponente, Claude Lévi- Strauss, antropólogo que buscó asimilar a la cultura y el pensamiento de la sociedad a través de la idea de que “la mente humana contiene una

⁶⁵ Cfr., Miguel Alejandro Cruz Pérez, *et al.*, pp. 180-181. *Op. Cit.*

⁶⁶ Franz Boas. *The mind of Primitive Man*, The Macmillan Company [en línea], Estados Unidos, 1938, P, 159, Dirección URL: https://pure.mpg.de/rest/items/item_2287034/component/file_2287035/content. [Consulta: 10 septiembre de 2023].

⁶⁷ Alejandra Silva Benítez, *La noción de cultura en las distintas escuelas antropológicas* [en línea], SlidePlayer, 2018. Dirección URL: https://slideplayer.es/amp/12387414/?fbclid=IwAR3zegMO0Pr3LpyjsObktLaYUB1_eq_jaKkDrg-wqDBwsHKtutapJ46e_i0. [Consulta: 10 septiembre de 2023].

estructura inconsciente que ordena el mundo a partir de pares opuestos”,⁶⁸ y se centró en demostrar la unidad psíquica del ser humano y a la cultura como un sistema de comunicación simbólica.⁶⁹ Por consiguiente, Lévi- Strauss (1950) fórmula que:

Toda cultura puede ser considerada como un conjunto de sistemas simbólicos en los que en primer rango se sitúan la lengua, las reglas del matrimonio, las relaciones económicas, el arte y la ciencia, la religión. Todos estos sistemas tienen como objetivo expresar ciertos aspectos de la realidad física y de la realidad social y, más aún, las relaciones que estos dos tipos de realidades mantienen entre sí y que los sistemas simbólicos mantiene unos con otros.⁷⁰

Es con esta definición que se analiza el significado de los sistemas simbólicos para la noción de cultura, ya que las expresiones culturales de cada grupo étnico existente se basan en una simbología diferente a la de los otros. A modo de ejemplo está el lenguaje; algunas palabras extranjeras no tienen un significado literal en el español, pues cada país maneja su propio sistema simbólico y una forma particular de ver y/o entender su realidad.

Estas concepciones sociocientíficas de la cultura proporcionan un marco de referencia para la creación de términos y conceptos más complejos que sirven para la exploración de los aspectos prácticos de las configuraciones sociales y de las relaciones de poder contenidas en este fenómeno. Asimismo, cuando se analiza la cultura desde una perspectiva Estatal, esta adquiere un nuevo significado, ya que se convierte en un instrumento de dirección y enfoque para los intereses políticos, dado que la cultura se convierte en una herramienta importante para la promoción de valores, la identidad nacional y la cohesión social.

La complejidad de pensar los temas culturales desde los propósitos sociales, económicos, artísticos, educativos, etc., trae consigo la necesidad de la identificación de las asociaciones que asignan el propósito mismo de su entendimiento, puesto que abordar la diplomacia, industria, educación o gestión Estatal significa unir esfuerzos con elementos,

⁶⁸ Anabella Barragán Solís y María del Carmen Lerma Gómez, “Estructuralismo” [en línea], *Apuntes biográficos para Teoría Antropológica*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México, 2023, p. 77. Dirección URL: <https://www.enah.edu.mx/publicaciones/documentos/118.pdf> [consulta: 13 de mayo de 2023]

⁶⁹ *Ídem*.

⁷⁰ Claude Lévi-Strauss, y Francisco González Aramburo. *El pensamiento salvaje*, México, Fondo de Cultura Económica 1a edición, 2014, p. 40.

cuando menos distintos que son igual de complejos. Es precisamente sobre el papel que juega el Estado en relación con lo cultural que se componen las concepciones de lo que se maneja, entiende y trata como política cultural.

Asumiendo la relación entre las gestiones Estatales y la cultura es que se pueden identificar algunas definiciones sobre política cultural, Néstor García Canclini definió el término como el “conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles, y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social”,⁷¹ también se resalta desde la perspectiva institucionalista que posiciona al “Estado como el principal actor en la definición de la política cultural, es quien integra y combina las múltiples acciones provenientes de ámbitos muy distintos”.⁷²

En el caso mexicano la política cultural ha tenido un tratamiento específico que se ha visto influenciado por la época y las tendencias internacionales; a la largo de su historia la cultura entendida desde lo Estatal es como reflejo del tiempo y espacio social, devela el largo recorrido transitado desde surgimiento de la nación hasta nuestros días. Desde la dicotomía de "lo culto vs lo indígena" en la época de la independencia; pasando por el surgimiento del nacionalismo durante la Revolución; la transición hacia el multiculturalismo en la mitad del siglo XX; y posteriormente, la adopción de una perspectiva neoliberal que vincula la cultura con aspectos económicos y el concepto de "poder blando"⁷³.

Finalmente, en la actualidad, donde los aprendizajes del pasado han dado lugar a un renovado reconocimiento y valoración de las comunidades originarias y sus aportes culturales, es que los asuntos sectoriales de la cultura se relacionan con las visiones del gobierno en turno. El cual apela por la perspectiva de enfocar los esfuerzos Estatales en los asuntos relacionados con la cultura, que de forma específica están influenciados por las perspectivas de la cuarta transformación, que al menos en discurso, prioriza la atención de

⁷¹ Varios autores, *Sueños e identidades. Una aportación al debate sobre cultura y desarrollo en Europa*, Interarts/Península, Barcelona, 1999, 31.

⁷² Levi-Strauss, *El pensamiento salvaje...* p.45. *Op. Cit.*

⁷³ Joseph Nye lo define como “*La habilidad de obtener lo que quieres a través de la atracción antes que a través de la coerción o de las recompensas*”. Joseph S. Nye JR., Prefacio y Capítulo 5 “El poder blando y la política exterior americana” en *Soft Power*, Public Affairs, New Hampshire, 2004, ps. IX-XIII y 127-147. *Relaciones Internacionales*, núm. 14 de junio de 2010. p. 117.

las poblaciones más vulnerables a través de un enfoque cultural inclusivo y la redistribución de la riqueza cultural, acentuado en el plan sectorial de cultura 2020-2024.

2.2 Antecedentes de la Secretaría de Cultura

La creación de una Secretaría de Cultura surge como resultado de diversas presiones tanto internas como externas, que reconocen la importancia de abordar los aspectos culturales como un sector central en las tareas del Estado. Aunque la atención a la cultura ha existido desde los primeros años del país, es finalmente en este siglo que se materializa la necesidad de contar con una institución específica dedicada a atender los temas culturales de la nación.

En el devenir histórico de México, se han establecido diversas instituciones y organismos con el propósito de promover y preservar la cultura en el país. En este contexto, es relevante destacar los antecedentes cercanos que precedieron a la creación de la Secretaría de Cultura, donde a lo largo del último siglo se conformaron importantes leyes e instituciones culturales, por mencionar algunas se presentan los siguientes eventos:⁷⁴

- En 1943, se fundó el Colegio Nacional, una entidad dedicada a la divulgación del saber científico y humanístico.
- En 1946, se estableció el Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA), integrando diversas instituciones culturales bajo su jurisdicción.
- En el contexto de la posguerra, en 1948, se fundó el Instituto Nacional Indigenista (INI), cuya misión era involucrar a las comunidades indígenas en el desarrollo nacional, aunque su enfoque también incluyó políticas de castellanización y "aculturación".
- En 1959, se creó la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos, con la finalidad de producir y distribuir material educativo sin costo para los estudiantes. En el ámbito de la administración pública.
- En 1960 se instituyó la Subsecretaría de Asuntos Culturales para coordinar y fomentar las actividades culturales a nivel nacional.
- El 7 de diciembre de 1988, el Gobierno de la República Mexicana publicó el Decreto de Creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), como

⁷⁴ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. *Op. Cit.*

un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP), cuyo propósito era coordinar las distintas unidades e instituciones públicas con funciones culturales.

- El 17 de diciembre de 2015, mediante una reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras 19 leyes, el CONACULTA fue transformado en la Secretaría de Cultura, asumiendo nuevas responsabilidades y funciones en la promoción y desarrollo de la cultura en el país. En este proceso de transformación, todos los recursos y acervos del CONACULTA fueron transferidos a la Secretaría de Cultura, consolidándose, así como el órgano principal de la gestión cultural a nivel nacional.

Secretaría de Cultura

La Secretaría de Cultura fue creada por decreto presidencial el 17 de diciembre del 2015, como resultado del reconocimiento de la importancia de la “cultura” en los funcionamientos sociales, políticos y económicos dentro de los ambientes nacionales e internacionales, posicionándose como un sector fundamental del cual el Estado mexicano debía encargarse.

⁷⁵ De esta forma, la Secretaría de Cultura se concibe como la figura administrativa responsable de implementar las políticas culturales designadas por las directrices del ejecutivo federal, y desde los entendimientos propios de la cultura en el país.

Es entonces que la labor de una institución dedicada a la atención de los temas culturales bajo la directriz gubernamental se observa a sí misma como “la encargada de preservar de forma integral el patrimonio cultural de la Nación en sus diversas manifestaciones artísticas y culturales, así como estimular los programas orientados a la creación, desarrollo y esparcimiento de las mismas”.⁷⁶ Esta institución se establece como la entidad gubernamental encargada de diseñar y ejecutar la política cultural a nivel nacional, colaborando con otras dependencias gubernamentales, las autoridades locales y la comunidad cultural en general.

⁷⁵ *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como de otras leyes para crear la Secretaría de Cultura. Op. Cit.*

⁷⁶ Secretaría de Cultura, “¿Qué hacemos?” [en línea], Gobierno de México, México, gob.mx, s/fecha, Dirección URL: <https://www.gob.mx/cultura/que-hacemos> [consulta: 13 de agosto de 2023].

La visión política del tratamiento administrativo de un sector tan complejo se detalla en la LOAPF, específicamente en el artículo 41 bis, estableciendo los asuntos relativos de la Secretaría de Cultura, que a la letra señala:⁷⁷

- I. Elaborar y conducir la política nacional en materia de cultura con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a las entidades federativas, los municipios y la comunidad cultural.
- II. Conservar, proteger y mantener los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos que conforman el patrimonio cultural de la Nación.
- III. Formular e instrumentar el Programa Nacional de Cultura, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.
- IV. Coordinar, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, las acciones que realizan las unidades administrativas e instituciones públicas pertenecientes a la Administración Pública Federal centralizada y paraestatal en materias de:
 - a. Investigación científica sobre Antropología e Historia relacionada principalmente con la población del país y con la conservación y restauración del patrimonio cultural, arqueológico e histórico, así como el paleontológico; la protección, conservación, restauración y recuperación de ese patrimonio y la promoción y difusión de dichas materias, y
 - b. Cultivo, fomento, estímulo, creación, educación profesional, artística y literaria, investigación y difusión de las artes en las ramas de la música, las artes plásticas, las artes dramáticas, la danza, las letras en todos sus géneros, y la arquitectura.
- V. Organizar y administrar bibliotecas públicas y museos, exposiciones artísticas, congresos y otros eventos de interés cultural.
- VI. Diseñar, en colaboración con la Secretaría de Educación Pública, los programas de educación artística y estudios culturales que se impartan a todos los niveles en las escuelas e institutos públicos, incorporados o reconocidos, para la enseñanza y difusión de todas las bellas artes y las artes tradicionales o populares.
- VII. Diseñar estrategias, mecanismos e instrumentos, así como fomentar la elaboración de programas, proyectos y acciones para promover y difundir la cultura, la historia y las

⁷⁷ *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal...* artículo 41 bis. *Op. Cit.*

artes, así como impulsar la formación de nuevos públicos, en un marco de participación corresponsable de los sectores público, social y privado.

- VIII. Promover los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones;
- IX. Promover, difundir y conservar las lenguas indígenas, las manifestaciones culturales, las creaciones en lenguas indígenas, así como los derechos culturales y de propiedad que de forma comunitaria detentan sobre sus creaciones artísticas los pueblos indígenas;
- X. Promover e impulsar la investigación, conservación y promoción de la historia, las tradiciones y las artes populares;
- XI. Fomentar las relaciones de orden cultural con otros países; facilitar y participar en la celebración de convenios de intercambio en materia cultural y proyectar la cultura mexicana en el ámbito internacional, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores;
- XII. Promover la producción cinematográfica, audiovisual, de radio y televisión y en la industria editorial, alentando en ellas la inclusión de temas de interés cultural y artístico y de aquellas tendientes al mejoramiento cultural y la propiedad de las lenguas nacionales, así como diseñar, promover y proponer directrices culturales y artísticas en dichas producciones;
- XIII. Dirigir y coordinar la administración de las estaciones radiodifusoras y televisoras pertenecientes al Ejecutivo Federal, que transmitan programación con contenido preponderantemente cultural, con exclusión de las que dependan de otras dependencias;
- XIV. Estimular el desarrollo y mejoramiento del teatro en el país, así como organizar concursos para autores, actores y escenógrafos;
- XV. Otorgar becas para los estudiantes que pretendan realizar investigaciones o completar ciclos de estudios relacionados con las artes y los estudios culturales, tanto en México como en el extranjero, así como promover acuerdos de colaboración para el intercambio cultural y artístico;
- XVI. Promover e impulsar, en coordinación con otras dependencias, el uso de las tecnologías de la información y comunicación para la difusión y desarrollo de la cultura, así como

de los bienes y servicios culturales que presta el Estado, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa, conforme a las disposiciones aplicables;

- XVII. Ejercer todas las atribuciones que la Ley General de Bienes Nacionales y la Ley Federal sobre Monumentos Arqueológicos, Artísticos e Históricos establecen respecto de monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, así como respecto de las zonas de monumentos arqueológicos, artísticos e históricos;
- XVIII. Organizar, controlar y mantener actualizado el registro de la propiedad literaria y artística, así como ejercer las facultades en materia de derechos de autor y conexos de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Derecho de Autor;
- XIX. Formular el catálogo del patrimonio histórico-cultural nacional en todos sus ámbitos;
- XX. Formular y manejar el catálogo de los monumentos nacionales;
- XXI. Organizar, sostener y administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos, pinacotecas y galerías, a efecto de cuidar la integridad, mantenimiento y conservación de tesoros históricos y artísticos del patrimonio cultural del país;
- XXII. Establecer Consejos Asesores, de carácter interinstitucional, en los que también podrán participar especialistas en las materias competencia de la Secretaría
- XXIII. Elaborar y suscribir convenios, acuerdos, bases de coordinación y demás instrumentos jurídicos con órganos públicos o privados, nacionales e internacionales, en asuntos de su competencia.
- XXIV. Coordinar con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal programas y acciones culturales de carácter comunitario en aquellos municipios donde se identifiquen problemáticas sociales específicas;
- XXV. Coordinar, en colaboración con las autoridades correspondientes en las entidades federativas, los municipios y comunidades, acciones de fomento, vinculación, desarrollo y difusión de la producción artística, dentro del territorio nacional y en el extranjero;
- XXVI. Promover la creación artística y el acceso a la cultura, así como el ejercicio de los derechos culturales, y
- XXVII. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

Así pues, el artículo 41 bis de la LOAPF detalla las amplias responsabilidades y competencias de la Secretaría de Cultura en el ámbito de la promoción, preservación y desarrollo de la cultura en el país. Sus funciones incluyen la conservación y protección del patrimonio cultural de México, que abarca monumentos arqueológicos, históricos y artísticos. Además, la Secretaría tiene la responsabilidad de formular y aplicar el Programa Nacional de Cultura, que establece las directrices y objetivos de la política cultural del país.

Asimismo, de acuerdo con este fundamento legal, la Secretaría de Cultura también desempeña un papel importante en la promoción de las artes y la educación cultural, ya que diseña programas de educación artística, estudios culturales en las escuelas y con otras instituciones culturales. Además, trabaja en la difusión y promoción de la cultura en todas sus manifestaciones, incluyendo la diversidad y los derechos culturales de las comunidades indígenas. Por otro lado, a nivel internacional, promueve relaciones culturales, celebra acuerdos de intercambio y proyecta la cultura mexicana en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores y las dependencias con las que celebren convenios.

Por último y no menos importante la Secretaría de Cultura es la encargada de apoyar la producción cultural y artística, por lo que entre sus funciones otorga becas a estudiantes e investigadores, así como promueve el uso de tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito cultural. Además, está involucrada en la conservación del patrimonio cultural, la administración de museos y registros culturales, la promoción del teatro y las artes escénicas, y la coordinación de programas culturales comunitarios. En resumen, esta institución desempeña un papel integral en la promoción, preservación y sobre todo de la dirección de la cultura en México, abordando una amplia gama de aspectos culturales.

2.3 Cultura como política de Estado

La acción estatal en los asuntos culturales del país es abordada desde las visiones ideológicas y políticas de la administración en turno, la cual en teoría representa las voluntades de las mayorías y busca definir los rumbos en materia del sector cultural. De forma específica el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 se erige como un marco de referencia

fundamental para la actuación Estatal en los temas prioritarios considerados como necesarios para el beneficio de la sociedad mexicana.⁷⁸

Dentro de estos esfuerzos, el capítulo 2 del PND, titulado "Política Social Cultural para la paz, para el bienestar y para todos", adquiere una relevancia especial al originar institucionalmente el Plan Sectorial de Cultura 2019-2024, el cual establece objetivos y estrategias específicas para el fomento y desarrollo de la cultura en el país desde la política de la justicia social, el bienestar y el desarrollo. (ejes generales del PND).

Programa sectorial de cultura 2020-2024.

Objetivos prioritarios:⁷⁹

1. Reducir la desigualdad en el ejercicio de los derechos culturales de personas y comunidades, prioritariamente en contextos de vulnerabilidad, con su participación en procesos que fortalezcan los ciclos, prácticas e identidades culturales.
2. Consolidar la tarea educativa del Sector Cultura para brindar a las personas mejores opciones de formación, actualización y profesionalización, en todos sus niveles y modalidades, bajo criterios de inclusión y reconocimiento de la diversidad.
3. Garantizar progresivamente el acceso a los bienes y servicios culturales a las personas, a través del incremento y diversificación de la oferta cultural en el territorio y del intercambio cultural de México con el extranjero.
4. Proteger y conservar la diversidad, la memoria y los patrimonios culturales de México mediante acciones de preservación, investigación, protección, promoción de su conocimiento y apropiación.
5. Fortalecer la participación de la cultura en la economía nacional a través del estímulo y profesionalización de las industrias culturales y empresas creativas, así como de la protección de los derechos de autor.
6. Enriquecer la diversidad de las expresiones creativas y culturales de México mediante el reconocimiento y apoyo a los creadores, académicos, comunidades y colectivos.

⁷⁸ *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.Op. Cit.*

⁷⁹ Secretaría de Cultura, *Programa Sectorial de Cultura 2019-2024.Op. Cit.*

En virtud de los objetivos prioritarios acentuados en el Plan Sectorial de Cultura para el periodo 2020-2024, se destaca la relevancia de los esfuerzos por reducir la desigualdad en el ejercicio de los derechos culturales, consolidar la tarea educativa del sector cultural para brindar mayores oportunidades en el conocimiento, y las garantías en el acceso a bienes y servicios culturales para todas las personas, mediante el incremento y diversificación de la oferta cultural tanto a nivel local como en el ámbito internacional.

Asimismo, se enfatiza en la necesidad de proteger y conservar la diversidad, memoria y patrimonios culturales de México, a través de acciones de preservación, investigación, protección y promoción del conocimiento cultural. Además, se aborda la importancia de fortalecer la participación de la cultura en la economía nacional mediante el estímulo y profesionalización de las industrias culturales y empresas creativas, así como la protección de los derechos de autor. Por último, se reconoce la relevancia de enriquecer la diversidad de las expresiones culturales mediante el reconocimiento y apoyo a los creadores, académicos, comunidades y colectivos involucrados en los asuntos culturales.

2.4 Estructura de la Secretaría de Cultura

La Secretaría de Cultura funge como una de las 19 dependencias de gobierno delegadas de concretizar la acción administrativa del ejecutivo federal, específicamente es la encargada de llevar a cabo todo lo relacionado a la promoción, creación, difusión y protección de la cultura y las artes, entre otras funciones, descritas en el inciso anterior. Para esta labor el sector cultural se apoya de: 2 subsecretarías; 12 direcciones generales; 1 unidad de asuntos jurídicos; 5 autónomos; 2 descentralizados; 5 empresas de participación estatal mayoritaria; y 2 fideicomisos públicos.⁸⁰

De acuerdo con el reglamento interno de la Institución, se detalla la estructura organizacional de la Secretaría en su sector central para atender de forma eficaz los asuntos encomendados en la LOAPF, por lo que se organiza en las siguientes unidades y órganos administrativos desconcentrados:

⁸⁰ Secretaría de la Función Pública, “Organigramas vigentes” [en línea], México, RHnet.com, s/fecha, Dirección URL: https://www.rhnet.gob.mx/servlet/CheckSecurity/JSP/mss_g1/mss_g1_org_pos_filtro.jsp [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Cuadro 3. Funciones de las unidades administrativas de la Secretaría de Cultura

Estructura Organizacional de la Secretaría de Cultura	Objetivos establecidos en el Manual de Organización General de la Secretaría de Cultura publicado el 12 de octubre del 2017.
I. Subsecretaría de Desarrollo Cultural.	Coordinar las acciones de desarrollo cultural con especial énfasis en el desarrollo cultural infantil, los festivales artísticos y los Centros Culturales, en un ámbito de inclusión y pluralidad
II. Subsecretaría de Diversidad Cultural y Fomento a la Lectura.	Promover la creación cultural y artística, mediante la coordinación del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, en sus distintos esquemas de financiamiento, sub-fondos, apoyos y estímulos, en colaboración con los gobiernos de las entidades federativas y municipios, sectores público, privado y social, y cualquier persona física o moral, nacional o extranjera; desarrollar, fomentar y promover el turismo cultural; utilizar la cultura y el arte como medio para fortalecer el tejido social; coordinar los programas de apoyo a las culturas populares.
III. Oficialía Mayor.	Administrar los recursos humanos, materiales, financieros y de tecnologías de la información y comunicaciones de las unidades y órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría, buscando su óptimo aprovechamiento y debido ejercicio.
IV. Unidad de Asuntos Jurídicos.	Defender los intereses de la Secretaría de Cultura, ejerciendo la representación legal de la institución; supervisar que las unidades y los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría, y las entidades paraestatales del sector Cultura, cumplan con lo previsto en la legislación y normatividad aplicables; establecer los criterios jurídicos que en materia de cultura y arte sean conducentes.
V. Dirección General de Asuntos Internacionales.	Coordinar las acciones de cooperación, difusión y promoción cultural a nivel internacional, propiciando la proyección de México en el mundo a través de sus manifestaciones artísticas y culturales, creadores, industrias creativas, patrimonio y diversidad cultural.
VI. Dirección General de Bibliotecas;	Ejercer las atribuciones de la Secretaría de Cultura como instancia coordinadora de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, mediante el establecimiento de normas, criterios y modelos que regulen los servicios

	<p>bibliotecarios; el suministro de materiales de lectura y contenidos culturales; la capacitación del personal; la modernización tecnológica; y las actividades de fomento a la lectura, bajo los principios de colaboración y corresponsabilidad entre los tres órdenes de gobierno.</p>
VII. Dirección General del Centro Nacional de las Artes.	<p>Buscar la excelencia en la educación profesional cultural, mediante la impartición de cursos y estudios de tipo superior, la creación de centros de las artes en colaboración con los gobiernos de las entidades federativas y la presentación de espectáculos artísticos, en coordinación con el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.</p>
VIII. Dirección General de Comunicación Social.	<p>Informar a la población en general y a los medios de comunicación, sobre las actividades que realiza la Secretaría de Cultura en materia cultural y artística, en cumplimiento de sus facultades, promoviendo el acceso a los bienes y servicios culturales que produce el Estado.</p>
IX. Dirección General de Culturas Populares, Indígenas y Urbanas.	<p>Diseñar políticas con sentido social para la preservación, el fortalecimiento y el desarrollo de las expresiones artísticas y culturales de los pueblos originarios, la población mestiza y afrodescendiente en el ámbito de las culturas y tradiciones regionales, urbanas y rurales de México, teniendo como base la salvaguardia de su patrimonio cultural inmaterial y generando condiciones para la coordinación con otras instituciones y la sociedad civil.</p>
X. Dirección General de la Fonoteca Nacional.	<p>Recabar, difundir y proteger el patrimonio sonoro del país, coordinándose con los sectores público, privado y social, y con instituciones extranjeras, poniendo al alcance del público en general sus acervos.</p>
XI. Dirección General de Promoción y Festivales Culturales.	<p>Promover y difundir la cultura, colaborando con gobiernos de las entidades federativas, municipales, sociedad civil o cualquier otra persona sea física o moral, a través del otorgamiento de subsidios en coinversión a festivales culturales y artísticos; organizando actividades y eventos de interés cultural accesibles a todos los públicos, principalmente el Festival Internacional Cervantino, en coordinación con el Gobierno del Estado de Guanajuato, el municipio de Guanajuato y la Universidad de Guanajuato, fortaleciendo el prestigio de éste evento cultural a nivel mundial, presentando en cada una de sus ediciones una programación con los más altos estándares de calidad.</p>

<p>XII. Dirección General de Publicaciones.</p>	<p>Promover la lectura y el libro, a través de la producción editorial, la organización de toda clase de actividades, la definición de estrategias, la participación en ferias del libro y el otorgamiento de becas, estímulos y coediciones.</p>
<p>XIII. Dirección General de Sitios y Monumentos del Patrimonio Cultural.</p>	<p>Preservar los inmuebles y muebles de propiedad federal, de naturaleza histórica o artística; cumplir las obligaciones y ejercer los derechos que corresponden a México, en materia de Patrimonio Mundial Cultural; y participar, en coordinación con las demás autoridades competentes, en la conservación, protección y mantenimiento de los bienes que integran el patrimonio cultural de la Nación.</p>
<p>XIV. Dirección General de Vinculación Cultural.</p>	<p>Articular, a nivel nacional, la política cultural establecida por la Secretaría de Cultura; fungir como enlace del gobierno federal en materia de cultura con las 32 entidades federativas; concertar y dirigir acciones para favorecer y fortalecer los procesos de descentralización cultural, mediante la operación de esquemas bilaterales, regionales y multilaterales de colaboración con los tres órdenes de gobierno y la sociedad, para el desarrollo de programas y proyectos de capacitación y promoción artísticas, así como de infraestructura cultural.</p>
<p>XV. Dirección General de Administración.</p>	<p>Apoyar las actividades de las unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría, mediante el suministro oportuno, suficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, financieros y de tecnologías de la información y comunicaciones, buscando su óptimo aprovechamiento y debido ejercicio.</p>
<p>XVI. Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.</p>	<p>Coordinar y supervisar los programas, plataformas y contenidos digitales para la preservación y difusión del patrimonio cultural, que se integren en la Agenda Digital de la Secretaría de Cultura; promover la optimización, infraestructura y automatización de los procesos sustantivos y de apoyo susceptibles de ser soportados por Tecnologías de Información y Comunicaciones, así como de los sistemas informáticos institucionales, conforme al programa de tecnologías de la información de la Secretaría de Cultura, conjuntamente con las necesidades de las unidades administrativas y de los órganos administrativos desconcentrados de la dependencia</p>

Fuente: Elaboración propia con el Manual de Organización General de la Secretaría de Cultura publicado el 12 de octubre del 2017.

Cuadro 4. Funciones de los órganos administrativos desconcentrados

Órganos administrativos desconcentrados	Reglamento Interior de la Secretaría de Cultura
I. Instituto Nacional de Antropología e Historia	Son objetivos generales del Instituto Nacional de Antropología e Historia la investigación científica sobre Antropología e Historia relacionada principalmente con la población del país y con la conservación y restauración del patrimonio cultural arqueológico e histórico, así como el paleontológico; la protección, conservación, restauración y recuperación de ese patrimonio y la promoción y difusión de las materias y actividades que son de la competencia del Instituto.
II. Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura	I.- El cultivo, fomento, estímulo, creación e investigación de las bellas artes en las ramas de la música, las artes plásticas, las artes dramáticas y la danza, las bellas letras en todos sus géneros y la arquitectura. II. La organización y desarrollo de la educación profesional en todas las ramas de las Bellas Artes... III.- El fomento, la organización y la difusión de las Bellas Artes, inclusive las bellas letras, por todos los medios posibles y orientada esta última hacia el público en general y en especial hacia las clases populares y la población escolar. IV.- El estudio y fomento de la televisión aplicada a la realización, en lo conducente, de las finalidades del Instituto. V.- Las demás que en forma directa o derivada le correspondan en los términos de esta Ley y de las que resultaren aplicables.
III. Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México	I.- Elaborar y publicar trabajos de investigación sobre las principales transformaciones históricas de México. II.- Adquirir y difundir materiales bibliográficos, documentales, fotográficos, visuales o sonoros sobre dichas transformaciones. III.- Otorgar distinciones y estímulos a quienes se distingan en el

	<p>conocimiento histórico de las revoluciones de México. IV.-Fungir como órgano de consulta en los estudios, publicaciones y celebraciones de carácter oficial relacionados con la historia de las grandes transformaciones históricas nacionales.</p>
<p>IV. Instituto Nacional del Derecho de Autor</p>	<p>tiene por objeto la salvaguarda y promoción del acervo cultural de la Nación; protección de los derechos de los autores, de los artistas intérpretes o ejecutantes, así como de los editores, de los productores y de los organismos de radiodifusión, en relación con sus obras literarias o artísticas en todas sus manifestaciones, sus interpretaciones o ejecuciones, sus ediciones, sus fonogramas o videogramas, sus emisiones, así como de los otros derechos de propiedad intelectual.</p>
<p>V. Radio Educación</p>	<p>I. Apoyar las tareas culturales encomendadas a la Secretaría de Cultura a través de la radio y las nuevas tecnologías que puedan desarrollarse en el sector de la radiodifusión, ofreciendo transmisiones con los más altos estándares tecnológicos para beneficio de las audiencias. II. Promover y difundir contenidos de interés cultural y cívico a través de sus frecuencias.</p> <p>III. Diseñar, producir, programar, transmitir, evaluar, difundir y distribuir contenidos educativos y culturales que tiendan al mejoramiento del nivel cultural de la población y que fomenten la propiedad del idioma nacional, así como el reconocimiento y respeto a la diversidad lingüística y cultural de México, y los derechos de las audiencias. IV. Promover y difundir la radiodifusión pública, cultural y no lucrativa, así como propiciar y mantener intercambio y cooperación con las instituciones encargadas de difundir las manifestaciones artísticas y culturales en el país y en el extranjero.</p>

Referencia: Elaboración propia con información del Reglamento Interior de la Secretaría de Cultura.

Como se puede observar cada parte de la estructura contribuye con el cumplimiento de las labores y a los objetivos sectoriales de la política cultural, sin embargo, para efectos del presente trabajo se describe de forma específica a la Unidad de Administración y Finanzas que es la encargada de las atribuciones administrativas. La cual está conformada por la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (DGTIC) y la Dirección General de Administración (DGA), de acuerdo con el organigrama más reciente esta última cuenta con cuatro direcciones a su cargo, que son: Dirección de Planeación Programación y Presupuesto (DPPP); Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales (DRMSG); Dirección de Recursos Financieros (DRF); y la Dirección de Planeación y Desarrollo del Capital Humano (DPDCH).⁸¹

Esta última es la encargada de planear y dirigir las estrategias que favorezcan el desarrollo de los servidores públicos en la Secretaría de Cultura, ya que busca alinearlos con la misión y objetivos institucionales, esto con la finalidad de contribuir a la modernización del sistema de recursos humanos. Por lo que, de la misma forma, dicha dirección necesita de unidades específicas que se encarguen del desempeño de estos deberes, teniendo a la Subdirección de Profesionalización del Servicio Público como área responsable de coordinar las acciones de difusión, implementación y mantenimiento del sistema de Servicio Profesional de Carrera.

Por su parte y siguiendo con la línea descendente de delegación de responsabilidades que responde a un óptimo desempeño de funciones, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal es el área encargada de concretar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los candidatos para ocupar las plazas vacantes de mandos medio en la Secretaría de Cultura, por medio de la aplicación de los mecanismos y herramientas establecidas para tales efectos. Este departamento es en el cual desempeña las labores de servicio social, prestando apoyo en todo lo necesario para el cumplimiento de sus tareas administrativas en el periodo comprendido de marzo a septiembre del 2021 que se describirán en el capítulo siguiente.

⁸¹ *Reglamento Interior de la Secretaría de Cultura* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 8 de noviembre de 2016, Dirección URL: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5460041&fecha=08/11/2016#gsc.tab=0 [consulta: 4 de octubre de 2023].

III: Procesos del Subsistema de Ingreso: Reclutamiento y Selección de Personal

En los Estados de la modernidad el personal que conforma el aparato administrativo se ha establecido de forma lógica como parte fundamental de las organizaciones tradicionales encargadas de gestionar al Estado mismo. Incluso en estos tiempos de cambio donde parece que el factor humano pierde terreno con respecto al algoritmo y la reciente presencia de la inteligencia artificial, resulta aún inimaginable la separación total del ser humano en los asuntos burocráticos y de la administración de los asuntos sociales.

Independientemente de la representación del administrador que se trate, la figura del burócrata, el funcionario o del “servidor público”, comparten las características inherentes a la burocracia, que prácticamente ha permanecido inalterada desde sus primeras teorizaciones weberianas, que siguen siendo capaces de ejercer una influencia significativa en el desarrollo de la administración. En cuanto a estos tipos de burocracia y de su personal, destacan los aspectos que a lo largo del tiempo y a través de las diferentes teorías administrativas han permanecido, constantes, tales como lo es el apego a las normas y los reglamentos; la organización racional; la división del trabajo; la impersonalidad del puesto; la división jerárquica y el profesionalismo.⁸²

En este caso, los ideales en los que descansa el fundamento teórico del SPC, en especial con lo que engloba al Ingreso, recae en la competencia técnica y la meritocracia que se establece como necesaria en la elección del personal. Es de esta forma que, atendiendo el ingreso del personal del servicio público, el punto de mira sobre las dinámicas de acceso, giran hasta cierto punto en torno a la búsqueda última de la obtención de los objetivos organizacionales propios de las realidades del sistema mexicano.

Al menos, en el deber ser de los fines últimos del SPC, que son los de mejorar el aparato administrativo a través del ingreso de los mejores perfiles profesionales; la profesionalización de estos; y la estabilidad en los puestos ante las eventualidades. A razón

⁸² Cfr., Max Weber, *¿Qué es la burocracia?*, México, Ed. Coyoacán, 2011 pp. 21-112.

del entendimiento de que el personal es uno de los elementos más determinantes para alcanzar el éxito en cualquier meta institucional.⁸³

Por tales motivos, los dispositivos de ingreso implican la necesidad de la implementación de acciones que coadyuven a seleccionar al personal con las características idóneas para ocupar los cargos administrativos. Esto por medio de exámenes, evaluaciones psicométricas, entrevistas, entre otros. Asimismo, es crucial establecer procesos que fomenten la participación de un mayor número de candidatos en las convocatorias. De forma holística, lo anterior representa un asunto fundamental para garantizar la mejora del actuar administrativo, y que como tal el SPC contempla en el subsistema de ingreso.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se adentra en la explicación del tema principal de este apartado, que será sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal, mismos que se encuentran contenidos en uno de los siete subsistemas operativos del SPC. De forma específica, es el subsistema que se encarga de los procesos de ingreso al servicio público y que por ende lleva el mismo nombre. El subsistema de ingreso representa los procedimientos para seleccionar al mejor candidato para los fines de la organización, lo anterior por medio de una serie de mecanismos predefinidos que contribuyen a alcanzar dicho fin.

Para tales efectos, el marco normativo establece que el subsistema de ingreso tendrá como propósito atraer a los mejores candidatos posibles para ocupar los puestos del SPC, que se debe fundamentar en el acceso por mérito, igualdad de oportunidades, imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas, así como transparentes.⁸⁴ Este enfoque debía representar una transformación completa en comparación con las antiguas prácticas discrecionales, donde el acceso al servicio público solía basarse en decisiones subjetivas y favoritismos.

En este sentido, el subsistema de ingreso se estructura en dos ejes de competencia que atiende a la separación lógica establecida en los funcionamientos plasmados en la normatividad del SPC. De acuerdo con la concepción metodológica predefinida, el proceso de ingreso se encuentra dividido en el reclutamiento y en la selección de personal. La primera

⁸³ Adriana Hernández Puente, *Administración y desarrollo de personal público*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1994, p. 89

⁸⁴ *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 29. *Op. Cit.*

comprende todas las acciones dirigidas a la búsqueda de aspirantes, mientras que la segunda establece los procedimientos para elegir a los candidatos más aptos.

De tal forma, en este capítulo se abordarán los contenidos propios del reclutamiento y selección de personal, planteando una perspectiva un tanto particular, ya que se ejemplificará de acuerdo con los procedimientos internos de la Secretaría de Cultura. Lo cual pretende aterrizar el conjunto de leyes que rigen al SPC, en la descripción de la praxis realizada por los actores administrativos involucrados en el ingreso del personal a la institución mencionada.

En el desarrollo de este capítulo, se abordarán tres elementos clave. En primer lugar, se describirán detalladamente los procesos y procedimientos relacionados con el reclutamiento de personal. En segundo lugar, se analizarán los procesos involucrados en la selección de candidatos. Por último, se abordarán las etapas finales que culminan con el ingreso de los candidatos seleccionados a la secretaría. En este tenor, se mostrará cómo se aplican estos procesos en la práctica.

Es entonces que el camino a recorrer dará inicio con la parte concerniente al reclutamiento que, de acuerdo con la concepción del Sistema, es la antesala de la exploración y búsqueda de los posibles candidatos interesados en formar parte del servicio público mexicano. De forma específica el marco normativo de LSPCAPF, aborda al reclutamiento como:

Artículo 22.- Reclutamiento es el proceso que permite al Sistema atraer aspirantes a ocupar un cargo en la Administración Pública con los perfiles y requisitos necesarios.⁸⁵

Numeral 34.-El reclutamiento es el procedimiento por el que las Instituciones, se allegan de personas interesadas en prestar sus servicios en las mismas.⁸⁶

⁸⁵ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 22. *Op. Cit.*

⁸⁶ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*. [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, Numeral 34, 17 de mayo de 2019, Dirección URL: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560614&fecha=17/05/2019#gsc.tab=0 [consulta: 4 de octubre de 2023].

Con el fin de lograr dicho objetivo, se abordarán en el próximo capítulo las herramientas operativas que forman parte del proceso de reclutamiento, las cuales son las siguientes:⁸⁷

- Convocatorias Públicas y abiertas.
- Convocatorias de Género.
- Convocatorias de primer ingreso.

De la misma forma, se describirá detalladamente los diferentes componentes que intervienen en el proceso de selección de personal. Dichos componentes, establecidos y definidos por la normativa, desempeñan el papel que garantiza la elección de los candidatos más idóneos para ocupar los puestos disponibles. Es entonces que en marco del Sistema específicamente en el artículo 29 trata al ingreso como:⁸⁸

Artículo 29.- La selección es el procedimiento que permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes a ingresar al Sistema. Su propósito es el garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del cargo y ser los más aptos para desempeñarlo.

La selección es el procedimiento a través del cual se determina quién ocupará el o los puestos vacantes.⁸⁹

Entonces, se describirán de forma específica los mecanismos que componen al procedimiento de selección, que están conformadas por las siguientes etapas:⁹⁰

- Revisión curricular.
- Examen de conocimientos y evaluación de habilidades.
- Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos.
- Entrevista.
- Determinación.

Entre estos aspectos se incluyen la evaluación de las competencias técnicas y profesionales, la revisión exhaustiva de los antecedentes laborales y educativos, así como la realización de entrevistas personalizadas para evaluar las habilidades y aptitudes requeridas para

⁸⁷ *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 32.*Op. Cit.*

⁸⁸ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 29.*Op. Cit.*

⁸⁹ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 38.*Op. Cit.*

⁹⁰ *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 34.*Op. Cit.*

desempeñar eficientemente las tareas del cargo. Para dar cumplimiento al ingreso y de forma específica a la selección, es que se establecen los “procedimientos de selección” que comprende la revisión exhaustiva de la información laboral y educativa, así como las evaluaciones que comprueben las capacidades técnicas y profesionales competencias técnicas y profesionales

Por último, se incluirá la descripción del proceso que se efectúa de forma posterior a los elementos resultantes del Subsistema de Ingreso. Dicho procedimiento es de orden administrativo que cumple un papel necesario, para culminar los procesos de ingreso al servicio público. Uno de ellos es la integración de expedientes, donde se recopila y registra toda la documentación relevante que respalda la selección de los candidatos, ya que este paso garantiza la transparencia y seguimiento de las decisiones tomadas en cada etapa del proceso, para que la autoridad fiscalizadora haga constancia y valide el proceso de selección.

Al abordar en detalle cada uno de estos componentes, por medio de la observación práctica y el conocimiento normativo-teórico, es que se obtendrá una visión integral del proceso de selección de personal. Este manejo del subsistema de ingreso nos permitirá identificar las mejores prácticas que garanticen la contratación de los mejores perfiles, así como observar el compromiso de los actores gestores con los objetivos y principios del SPC.

3.1 Convocatorias públicas y abiertas

La figura de la convocatoria responde a la parte específica del reclutamiento dentro del SPC, la cual pretende ser el instrumento por el que se publiciten las vacantes existentes en el gobierno federal. De acuerdo con la normatividad, es la forma en que se pretende democratizar el acceso al servicio público, además de plasmar los requisitos y condiciones específicas de los concursos. Aunque su alcance está limitado a aquellos individuos que cumplan con los requisitos necesarios para postularse, participar y ser seleccionados en alguna de las vacantes de gobierno en función de su trayectoria profesional.

La LSPCAPF además de su reglamento contempla tres modalidades de convocatorias: las que se dirige a los servidores públicos en general; las que se dirigen a todos los interesados que su deseo sea ingresar en el Sistema, (esta es la modalidad más frecuente que se realiza en la Secretaría de Cultura y la cual se detalla posteriormente); y por último la dirigida a todo interesado que integre la reserva de aspirantes. Para esta última se cumplen

ciertos requisitos específicos, siendo el más importante formar parte de la reserva de aspirantes y que el perfil corresponda a la misma rama de cargo. Sin embargo, esta modalidad es la menos usual en los concursos de la Institución.⁹¹

Además de las modalidades mencionadas anteriormente, existen dos convocatorias que se consideran de carácter especial en el SPC. La primera es la convocatoria anual de puestos de primer nivel, que está dirigida exclusivamente a jóvenes y solo contempla los rangos de Enlace. La segunda es la convocatoria de género, que está dirigida exclusivamente a la población femenina y no tiene restricciones de nivel.

Entonces, la convocatoria en el SPC es el documento donde se acentúa toda la información concerniente al proceso de reclutamiento y selección; por ende, debe de contener una serie mínima de detalles que exponga la información de manera efectiva a los interesados, que de forma esquemática podría dividirse entre los aspectos básicos y las situaciones extraordinarias. Mientras que los primeros se encontrarán los requisitos del perfil del puesto, los parámetros de evaluación de las cinco etapas, documentación necesaria, los motivos de descarte, entre otros, los aspectos extraordinarios plantean la línea de acción en los supuestos que puedan presentarse a lo largo de los procesos para trazar los alcances y limitaciones tanto del sistema como de los participantes.

Por tales razones la claridad de la información es de vital importancia para los participantes, pero también para las áreas encargadas de los procedimientos de ingreso, pues es una herramienta normativa por el cual se adelanta (más no se limita) el campo de acción de los aplicadores del Sistema, delegando la responsabilidad de informarse a cada participante. De tal forma, el contenido explicativo de la convocatoria debe de ser cuidadosamente redactado, evitando errores que presenten inconsistencias en cualquiera de las etapas del proceso de selección, esto con la intención de dar certeza de las “reglas del juego” antes de comenzar con los concursos.

Las convocatorias se publican en diferentes espacios designados específicamente para este propósito, como el Diario Oficial de la Federación (DOF), la plataforma electrónica TrabajaEn y el portal de gobierno de la dependencia. Además de que también se utilizan

⁹¹ Secretaría de Cultura, “Consulta las convocatorias a las plazas vacantes sujetas al Servicio Profesional de Carrera” [en línea], México, *Intranet.cultura.gob.mx*, <http://www.gob.mx/cultura/documentos/servicio-profesional-de-carrera-52672> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

diversos medios adicionales con el fin de que el mayor número posible de candidatos conozca su existencia. Es importante destacar que una vez que se exponen al público, estas convocatorias quedan registradas de forma permanente en todos estos medios, ya que la normatividad establece que no pueden ser modificadas posteriormente.⁹²

3.2 Convocatorias públicas y abiertas en la Secretaría de Cultura

A continuación, se describirán las particularidades que existen en la conformación de las convocatorias en la Secretaría de Cultura, que si bien esta no puede separarse del marco normativo de lo acentuado en el acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera (ADRHSPC), se puede encontrar cuestiones internas que otorgan un grado más de complejidad y que de alguna forma, la descripción de sus práctica devela el tipo de accionar en la burocracia.

La conformación de las convocatorias marca el inicio del proceso de ingreso a la Secretaría de Cultura. Esta tarea requiere la colaboración de diversos actores dentro de la institución, quienes deben trabajar en estrecha sinergia para lograr el objetivo común de elaborar un documento publicable con los requisitos marcados en la norma. El proceso involucra una serie de actividades que son imprescindibles para garantizar la efectividad y transparencia en los procesos de selección.

Para tales efectos se pueden identificar una serie de momentos claves para la integración final del documento, que son llevados a cabo entre los actores de la Dirección de Desarrollo de Planeación y Desarrollo del Capital Humano (DDPDCH) específicamente por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal (DRSP) y las distintas áreas administrativas del sector central de la Secretaría de Cultura.

La planificación de la convocatoria comienza cuando la DDPDCH, recibe los oficios de solicitud de concurso por parte de las áreas administrativas. Estas solicitudes se basan en las necesidades institucionales y las plazas vacantes que existen en la estructura organizacional del SPC. Posteriormente, son remitidas al Secretario Técnico del Comité,

⁹² Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 195. *Op. Cit.*

quien a su vez las deriva al DRSP para tratar las cuestiones administrativas relacionadas con las peticiones mencionadas.

Las solicitudes de publicación de concurso deben de cumplir con una serie de requisitos mínimos en lo relacionado la forma y contenido, pues tienen el propósito de determinar si el área de ingreso puede aceptarlo en un primer momento; revisarlo en un segundo; y aprobarlo para su integración a la convocatoria más próxima a publicarse. Entonces la petición debe contener lo siguiente:⁹³

- Oficio de solicitud de concurso.
- Ponderación de cada una de las etapas.
- Solicitud de liberación de plaza.
- Temario-Bibliografía que debe de ser aprobado por el área de ingreso.

Una vez recibidas las solicitudes de concursos, el área de ingreso se encarga de revisar la forma y el contenido de cada uno de los elementos necesarios para iniciar con los procesos. Se presta especial atención al estado actual de la plaza que se pretende concursar, además de que se revisa que la ponderación cumpla con los valores mínimos y máximos establecidos para cada etapa del concurso.⁹⁴ También se verifica que el temario refleje de manera precisa la bibliografía que será incluida en los exámenes de conocimientos. Si bien el área de ingreso o la DDPCH no intervienen en el contenido de los exámenes, se realiza una inspección para garantizar que la información cumpla con el formato establecido.

En los casos donde efectivamente las solicitudes cumplan con todos los requerimientos, el área de ingreso integra de acuerdo con la cantidad de solicitudes y también a la necesidad del servicio, un número determinado de puestos vacantes para ser contemplados en una propuesta de convocatoria. De forma inmediata los puestos seleccionados son turnados al CTS para su aprobación (acuerdos que previamente fueron establecidos por el CTP), en donde se establecen los siguientes acuerdos:⁹⁵

- Aprobación de las bases del concurso del puesto sesionado

⁹³ Secretaría de Cultura, “Criterios Para la Solicitud de Concurso de Puesto 2023” [en línea], México, *Intranet.cultura.gob.mx*, Dirección URL: <https://intranet.cultura.gob.mx/> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

⁹⁴ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 186. *Op. Cit.*

⁹⁵ Secretaría de Cultura, “Criterios Para la Solicitud de Concurso de Puesto 2023... *Op. Cit.*

- Presentación de la convocatoria en la que se concursara la vacante (etapas del proceso de reclutamiento y selección)
- Los suplentes para las sesiones posteriores en el caso de que sea necesario

Al finalizar las sesiones correspondientes, que validan los acuerdos establecidos, se procede a preparar todos los elementos necesarios para la creación de la convocatoria. Esto implica redactar el documento final que incluye los puestos vacantes previamente aprobados, así como toda la información relevante para el desarrollo del concurso.

Cabe señalar que el documento final de la convocatoria pública y abierta debe de tener el visto bueno del OIC antes de su publicación en los medios afines. Para el caso de las convocatorias públicas y abiertas de la Secretaría de Cultura, el contenido que debe de incluir responde a lo siguiente: ⁹⁶

I. Puestos sujetos a concursos

- Modalidad de la convocatoria
- Datos de identificación de los puestos (código de puesto, denominación, adscripción, ciudad, grupo, grado, nivel, remuneración y funciones.)
- Periodos de registro
- Lugar y fechas tentativas para desahogar cada una de las etapas

II. Perfil que deben acreditar los aspirantes

- Requisitos del artículo 21 de la LSPCAPF:
 - Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos no haber sido sentenciado con pena privativa de la libertad por delito doloso;
 - Tener aptitud para el desempeño de sus funciones;
 - No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto; y
 - No estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con algún otro impedimento legal
- Escolaridad y experiencia.

III. Los requisitos y los lineamientos generales que se determinen para los exámenes

- Ponderación del sistema de puntuación general aplicables a las etapas del concurso
- Reglas específicas de valoración

⁹⁶ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 197. *Op. Cit.*

IV. Lugar y fecha de entrega de la documentación correspondiente.

V. Información general de los Exámenes.

- Examen de conocimientos y evaluaciones de habilidades.
- Supuestos y plazo en que se podrá solicitar la revisión de exámenes o evaluaciones.

VI. Establecer el número de candidatos a entrevistar, considerando un máximo de tres participantes y otros tres si ninguno no se encontrara en ganador en el primer grupo.

VII. Domicilio y horario de las autoridades ante las cuales se podrá presentar la inconformidad o el Recurso de Revocación.

IX. Medios de comunicación que la dependencia utilizará para efectos de atender dudas o preguntas de los candidatos.

La publicación de la convocatoria se efectúa una vez que son devueltas las observaciones que el OIC realiza del contenido del documento, mismo que el personal del departamento de ingreso se encarga de entregar en el DOF para su publicación en la página electrónica, específicamente en el apartado de “vacantes en el gobierno”.⁹⁷

De forma paralela, a través de las herramientas electrónicas de “PeopleNet meta 4”, se debe de cargar al sistema de TrabajaEn toda la información de los puestos que conforman la convocatoria, incluyendo: los parámetros aprobados previamente por el CTS en el acta de aprobación de bases; los Temarios-bibliografía necesarios para presentar el examen de conocimientos técnicos; y los miembros que integran del CTS con sus respectivos puestos. Sin embargo, se debe esperar que la convocatoria esté publicada en el DOF.

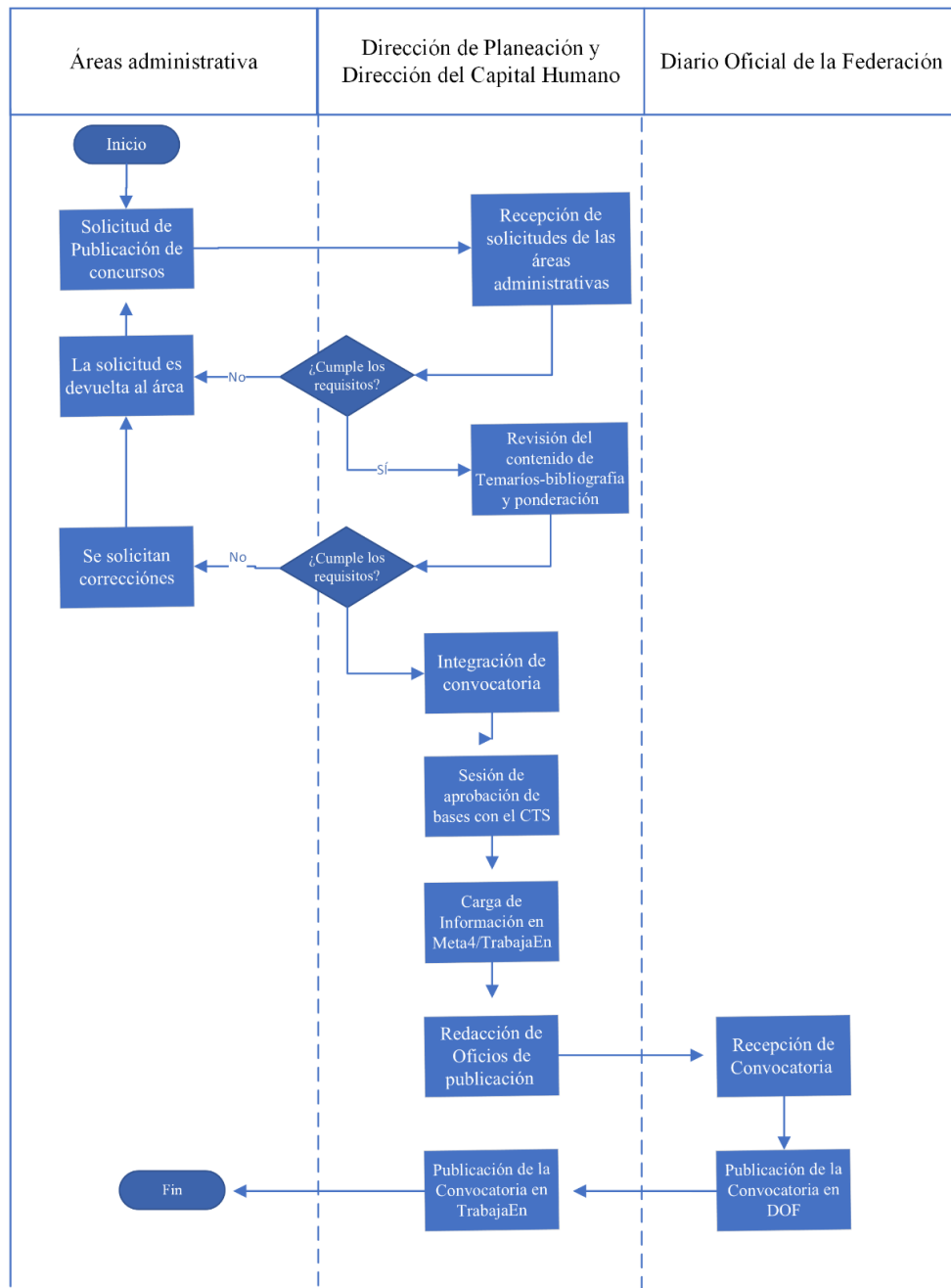
Después de haber constado la publicación de la convocatoria en el DOF, es que se puede continuar con el procedimiento de cargar la información de los puestos en la plataforma de TrabajaEn y, así dar inicio al periodo de registro de los aspirantes. Por lo que antes de realizar la acción se tiene que comprobar que la información del perfil de puesto, la ponderación, los integrantes del CTS y de todos los temas de la bibliografía concuerden con la información del sistema debido a que una vez que esté se publiquen nada puede ser modificado.⁹⁸

⁹⁷ Secretaría de Gobernación, “Vacantes en Gobierno” [en línea], México, Diario Oficial de la Federación, 4 de octubre de 2023, Dirección URL: <https://www.dof.gob.mx/vacantes.php#gsc.tab=0> [Consulta: 13 de septiembre de 2023].

⁹⁸ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 38. *Op. Cit.*

Por último, con el objetivo de garantizar la máxima difusión de la convocatoria, se solicita a la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación (DGTIC) que realice la publicación en la página web oficial de la institución para asegurar que la convocatoria esté disponible en todos los espacios pertinentes y sea accesible para todos los interesados.

Proceso 2. Integración y publicación de convocatorias



Referencias: Elaboración propia con información de la página de intranet de la Secretaría de Cultura.

3.3 Convocatorias de género

Las convocatorias públicas y abiertas dirigidas exclusivamente a mujeres son ideadas e implementadas en función de promover el principio rector de “Equidad de género”, que de forma específica se establece a razón de “crear la igualdad de oportunidades para cualquier persona sin distinción de su sexo”⁹⁹. Si bien dentro del sistema todos los procesos que se generen a partir del SPC deben ser desempeñados de acuerdo con dichos principios, las convocatorias de género dan un paso más allá para la promoción de la igualdad dentro del gobierno del Estado mexicano.

De tal forma, los procesos de reclutamiento y selección en las convocatorias de género enfrentan ciertas modificaciones para que esta modalidad sea concretizada de forma óptima. En consecuencia, lo anterior comienza desde que el CTP sesiona conforme a la necesidad institucional la creación y promoción de convocatorias dirigidas exclusivamente a las mujeres. Posteriormente, a cada unidad administrativa es informada que debe destinar el 10% del número de puestos vacantes para esa modalidad. Asimismo, la solicitud del concurso debe de hacer referencia a que es una convocatoria de género.

El desarrollo de los procesos se lleva a cabo de igual manera que en las convocatorias públicas y abiertas, salvo por las adaptaciones que ocurren dentro de las sesiones del CTS, las especificidades de la vinculación de datos en las plataformas (meta4) y por último la modificación de las bases de participación fundamentadas en los preceptos legales de la convocatoria, los cuales se presentan a continuación:¹⁰⁰

- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres, a través del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer.
- La Asamblea General de la ONU adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 41.
- La Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres artículo 33 y la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres.

⁹⁹ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 4. *Op. Cit.*

¹⁰⁰ Secretaría de Cultura, “Convocatoria Pública y Abierta número 59” [en línea], México, Diario Oficial de la Federación, 9 de marzo de 2023, Dirección URL: <https://www.dof.gob.mx/vacantes/19113/011281.html> [Consulta: 13 de septiembre de 2023].

- La Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, artículo 34.
- La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, artículo 5.
- La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, artículo 14.
- La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en su artículo 32.
- 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 establece en su numeral 39.
- La Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.

El marco normativo proveniente de diversas fuentes que el CTS, considera para fundamentar las acciones de crear convocatorias públicas y abiertas dirigidas exclusivamente a mujeres, fundamentos que se encuentran replicados en las diferentes instituciones públicas que aplica el SPC. Destacando que dichos preceptos legales establecen como su objetivo principal garantizar la igualdad de género y eliminar la discriminación contra las mujeres en el ámbito el laboral y el político.

Estas disposiciones buscan promover la participación igualitaria de las mujeres en la vida pública, para reducir las desigualdades de género y de esa forma garantizar que tengan acceso a las mismas oportunidades y condiciones laborales que los hombres. Así, la implementación de las convocatorias de género es un mecanismo relevante dentro del SPC para lograr un servicio público más igualitario, en la medida que las mujeres puedan desarrollarse en el ámbito profesional dentro de la APF.

En el tiempo del servicio prestado en la Secretaría de Cultura pude observar dos convocatorias dirigidas exclusivamente a mujeres, de forma específica para los concursos de las vacantes de: Jefatura De Departamento De Invitaciones Restringidas; Jefe de Departamento de Mantenimiento de Bienes Inmuebles; Jefe de Departamento de Vinculación con Fondos Regionales y Municipales Centro Occidente; Jefatura de Departamento de Vinculación con Fondos Estatales Centro; Jefatura de Departamento de Correo de información Cultural. No obstante, el puesto de Jefe de Departamento de Vinculación con

Fondos Regionales y Municipales Centro Occidente estaba ocupado por la figura de artículo 34 al momento de llevarse a cabo el concurso.¹⁰¹

Los concursos se llevaron con completa normalidad donde el resultado final de estos fue que tres de los concursos fueron declarados como “con ganador”, por otro lado, dos fueron declarados como “desiertos” en las etapas de examen de habilidades y en la etapa de entrevista respectivamente, siendo los motivos de no acreditar la calificación mínima de 70 puntos en la etapa II y la ausencia del aspirante en la etapa IV. Por último, se puede destacar que el puesto que estaba ocupado bajo el amparo del artículo 34, fue uno de los que se declaró desierto.¹⁰²

3.4 Registro de aspirantes en TrabajaEn

El registro de aspirantes en TrabajaEn es el primer acercamiento que tiene la ciudadanía al SPC, la plataforma es la encargada de vincular la información de los usuarios a las diferentes vacantes que se ofertan dentro del gobierno federal. Para ello el interesado debe de tener previamente un perfil profesional acorde al puesto vacante, lo que significa cumplir con los requisitos de escolaridad, experiencia laboral y otros requerimientos que se señalen en la convocatoria. A continuación, se describe el procedimiento de registro en alguno de los concursos de la Secretaría de Cultura.

El inicio de los procesos concernientes al SPC para los participantes comienza con la creación de una cuenta individual en la plataforma de TrabajaEn; para el proceso de registro, es necesario cargar datos personales como nombre completo, lugar de nacimiento dirección, teléfonos de contacto, el Registro Federal de Contribuyentes y la Clave Única de Registro de Población. La información ingresada solo será utilizada para los fines de los procedimientos de selección.

Después de la creación de una cuenta individual para el postulante, lo siguiente es llenar el apartado concerniente al perfil profesional. Para ello, se debe seleccionar el apartado

¹⁰¹ Secretaría de la Función Pública, “Registro de Ocupación de Puestos al Amparo del Artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera” [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, 07 de Septiembre de 2007- 31 de Marzo de 2023, Dirección URL: <https://www.trabajaen.gob.mx/>, [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

¹⁰² Convocatoria número 59. Para la consulta del proceso en la plataforma de TrabajaEn se encuentra con los siguientes números de concursos: 95457, 95535, 95536, 95547 y 95548 Para la consulta del proceso en la plataforma de TrabajaEn se encuentra con los siguientes números de concursos: 95457, 95535, 95536, 95547 y 95548

de “mi currículum”, donde se debe de registrar la experiencia laboral y escolaridad de acuerdo con el catálogo de carreras que considera el sistema. Se categorizan conforme a las siguientes áreas de estudio: ¹⁰³

- Ciencias Agropecuarias.
- Ciencias de la Salud.
- Ciencias Naturales y Exactas.
- Ciencias Sociales y Administrativas.
- Educación y Humanidades.
- Ingeniería y Tecnología.

Si bien se busca ofrecer flexibilidad para que las carreras específicas puedan ser seleccionadas en cualquier área de estudio que el usuario considere apropiada, es importante tener en cuenta que, durante la revisión por parte del personal encargado de los procesos de ingreso, se verificará que la información haya sido cargada correctamente. Sin embargo, el sistema considerará como válidos los datos proporcionados por el usuario. Es fundamental asegurarse de ingresar la información de manera precisa y veraz para evitar posibles inconvenientes durante el proceso de evaluación.

El siguiente campo para completar es el de grado de avance, el cual establece dos condiciones fijas: la del supuesto de “titulado”, que significa tener el título del grado que el usuario presuma; y la de “terminado o pasante”, que como la palabra lo refiere, es contar con la conclusión de los créditos del grado sin la necesidad del título. En seguida, los demás campos que se consideran y se relacionan con la escolaridad son los periodos de estudio, nombre de la escuela y nombre del título, si es el caso. ¹⁰⁴

En lo referente a la experiencia laboral, el sistema realiza de igual forma, una categorización de acuerdo con los campos laborales, que se denominan “sectores laborales”, que a su vez se desglosan estructuralmente de forma descendente aumentando con cada nivel el número de opciones existentes. Para el nivel más específico, el catálogo de áreas de

¹⁰³ Secretaría de la Función Pública, “Manual de Usuario de TrabajaEn” [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, s/fecha, p.6, Dirección URL: <https://www.trabajaen.gob.mx/>, [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

¹⁰⁴ *Ibidem*. P 34.

experiencia considera cerca de 2 200 empleos que el aspirante puede direccionar su experiencia laboral particular.¹⁰⁵

El siguiente rubro que el usuario debe completar es el que contempla el “mérito”, que igualmente selecciona y categoriza las posibilidades. En este rubro, se adopta un enfoque más flexible que brinda al usuario la oportunidad de no limitar demasiado lo que puede incluir y presentar. A continuación, se presentan los méritos aceptados y aprobados como elementos fundamentales en esta categoría:¹⁰⁶

- Publicaciones.
- Distinciones.
- Asociaciones.
- Reconocimientos o actividad destacada en lo individual.
- Otros estudios.
- Habla de lengua indígena (promovido precisamente por la Secretaría de Cultura).

Los últimos apartados que contempla el sistema de la plataforma son: docencia, idiomas y paquetería de cómputo. Como tal no son elementos contemplados en el puntaje de mérito, sin embargo, las dos últimas son de carácter obligatorio para posteriormente solicitar alguna postulación a las vacantes abiertas. A razón de que el sistema no permite la postulación a ningún concurso sin que se complete la información, debido a que para el apartado de idioma se solicita al menos contar con una lengua materna y para el de paquetería de cómputo es un requisito para todos los perfiles.¹⁰⁷

Un aspecto por destacar es que la plataforma cuenta con un apartado donde se pueden cargar los documentos personales para ser revisados por las dependencias de forma remota, en la Etapa III Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos. Empero, es un proceso engorroso que presenta varias fallas, debido al formato y el tamaño de archivos que se permiten, además de que no es un requisito para la inscripción de algún concurso y tampoco las instituciones optan por el uso de esta información.

¹⁰⁵ Secretaría de la Función Pública, “Catálogo de carreras de TrabajaEn” [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, s/fecha, Dirección URL: <https://www.trabajaen.gob.mx/>, [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

¹⁰⁶ Secretaría de la Función Pública, “Manual de Usuario de TrabajaEn...”, p 36. *Op. Cit.*

¹⁰⁷ *Ibidem.* p 40.

Ahora bien, una vez que el usuario haya completado las acciones de cargar su información en el sistema, el siguiente paso para el registro en alguna de las vacantes es el de la búsqueda de los concursos que sean de su interés. Para tal motivo el sistema de TrabajaEn permite filtrar las vacantes abiertas de acuerdo con su interés y desarrollo profesional particular, por lo que la plataforma ofrece la posibilidad de filtrar conforme a las siguientes opciones: ¹⁰⁸

- Campo de experiencia.
- Escolaridad.
- Dependencia.
- Compensación deseada.
- Entidad federativa.

Como resultado de la búsqueda de puestos vacantes en alguno de los concursos que se encuentren abiertos para el registro de participantes. La plataforma muestra la información básica del puesto como rango, además de la fecha de cierre de la inscripción, el nombre del puesto, la institución a la cual depende, el estado de la república donde se desarrollarán las funciones y el sueldo bruto. Además de tener la opción de revisar los “detalles”, se expone la información más relevante para los interesados, ya que permite la opción de visualizar la convocatoria completa. ¹⁰⁹

La solicitud de inscripción en alguna de las vacantes que se ofertan en TrabajaEN, es la antesala de la primera etapa de los procesos de ingreso. Por esta razón, el usuario debe seguir una serie de recomendaciones al momento en el que solicita la postulación en alguno de los concursos abiertos. El sistema muestra mensajes de aviso antes de solicitar alguna inscripción, pidiéndole al usuario que verifique que la información capturada en su currículum sea compatible con el perfil del puesto vacante, específicamente invita a prestar atención en el rubro de escolaridad (nivel de estudios, grado de avance y carrera genérica); y en el rubro de experiencia (contar con el mínimo de años requeridos por lo menos en alguna de las áreas de experiencia señaladas).¹¹⁰

En el momento en que el usuario solicita su inscripción al concurso de su interés, pueden ocurrir dos posibles resultados derivados del análisis que realiza el sistema de

¹⁰⁸ *Ibidem.* p 22.

¹⁰⁹ *Ibidem.* p 23.

¹¹⁰ *Ibidem.* p 25.

TrabajaEn. Estos supuestos son el de aceptación al proceso del concurso y el de caso de negativa, debido a que el currículum del participante no cumple con los requisitos del perfil de puesto. Lo anterior se hace de forma automática por el sistema ya que se revisa la información profesional del aspirante, así como los requisitos de: escolaridad y experiencia laboral del perfil de puesto.

Es entonces que se pueden presentar los siguientes supuestos; el primero es donde la información curricular del ahora “participante” cumple con todos los requisitos necesarios marcados en el perfil de puesto, de esta forma se asignará un folio de participación y se notifica del resultado positivo de la revisión documental. Por el contrario, en el caso de que no se haya cumplido con alguno de los requerimientos de escolaridad o experiencia, el sistema asignará un folio de rechazo y de igual forma se notifica de la negativa de inscripción al concurso. ¹¹¹

Dentro de estos dos supuestos, aparece un mensaje en la cuenta principal del participante. En el caso de ser aceptado, dicho mensaje muestra que se ha acreditado la etapa de revisión curricular, por la compatibilidad de la información curricular registrada y los requisitos del puesto de la convocatoria. Por lo que se indican las instrucciones que debe seguir para la posterior evaluación de la siguiente etapa del proceso, el examen de conocimientos. ¹¹²

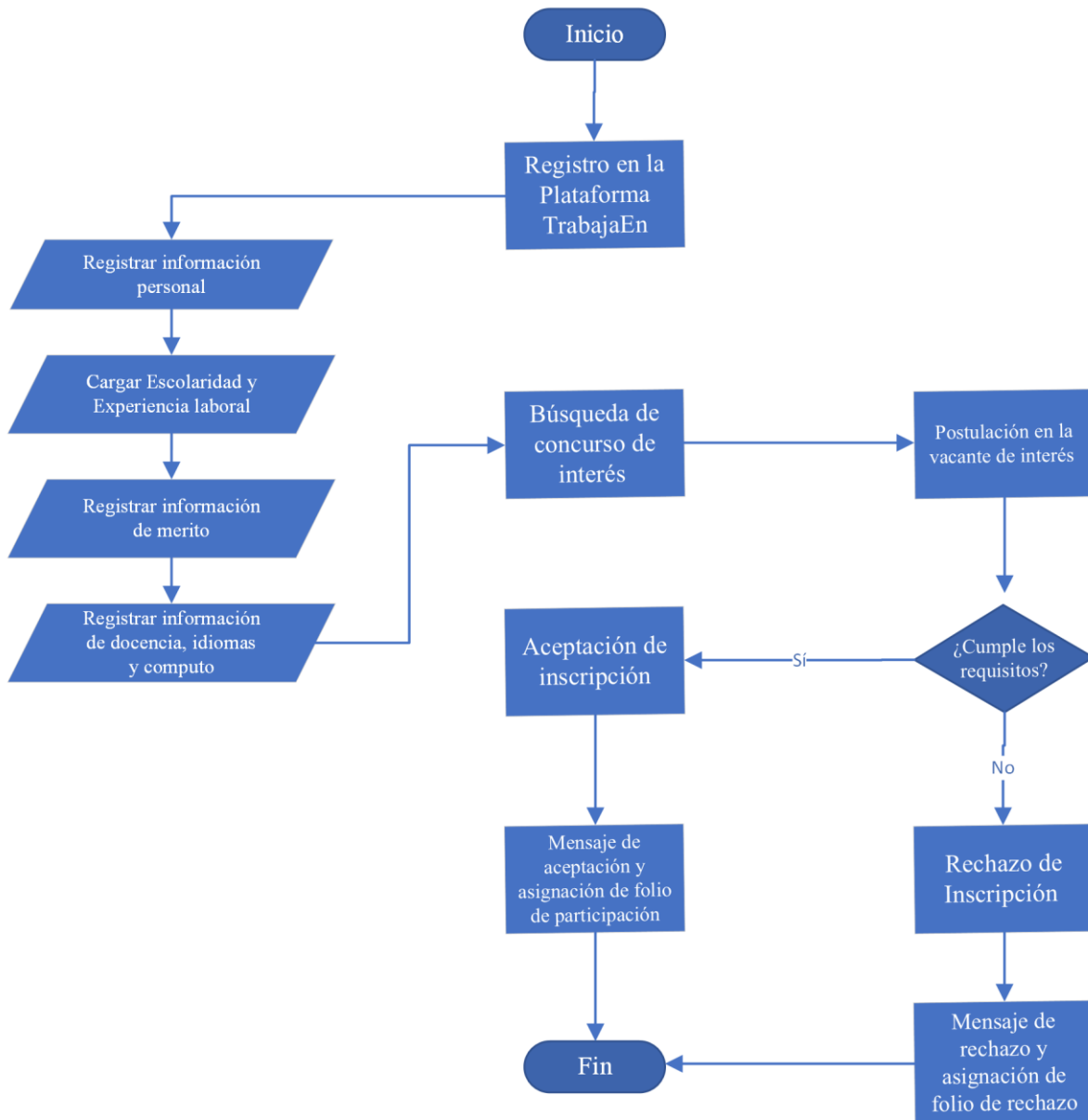
En el caso de no ser aceptado por el sistema, el mensaje que aparece es de rechazo, indicando la incompatibilidad del desarrollo profesional del candidato con los requisitos del perfil de puesto de la vacante. Por tanto, se hará una recomendación de aplicar para otras vacantes además de que se asigna de igual forma un número en el concurso, aunque en este caso será de rechazo, el cual puede ser identificado en la información del concurso para posibles trámites. ¹¹³

¹¹¹ *Ibidem.* p 26.

¹¹² *Ídem.*

¹¹³ *Ídem.*

Proceso 3. Registro e inscripción a los concursos de TrabajaEn



Fuente: Elaboración propia con el Manual de Usuario de TrabajaEn-

Reactivación de folio

La reactivación de folio es el mecanismo por el cual los aspirantes rechazados pueden solicitar nuevamente la incorporación al concurso, que por análisis del sistema de TrabajaEn

determinó que no cumplieran con alguno de los requisitos mínimos contemplados en el perfil de la vacante (no en todas las instituciones del SPC se encuentra activo este mecanismo ya que depende de lo considerado por los CTP). En consecuencia, el interesado debe de solicitar un nuevo análisis para determinar, si en efecto cuenta con los requisitos necesarios para ser aceptado.¹¹⁴

Este tipo de solicitudes que ofrecen otra oportunidad a los aspirantes rechazados que consideran que cuentan con lo requerido para participar en los concursos, son frecuentes en los procesos de selección que se realizan en la Secretaría de Cultura. La reactivación de folio se atiene a la normatividad del SPC, y lo expuesto en las bases de participación publicadas de la convocatoria del puesto vacante.¹¹⁵

En virtud de lo anterior, el aspirante cuenta con un periodo establecido de tres días hábiles a partir de la fecha del rechazo para enviar un escrito dirigido al Secretario Técnico, solicitando un nuevo análisis de su trayectoria profesional, adjuntando para tal motivo lo siguiente:¹¹⁶

- Justificación de por qué considera que se debe reactivar el folio de participación, solicitando el análisis.
- Pantallas impresas del portal www.trabajaen.gob.mx: - Pantalla principal de “Mis Mensajes”. Mensaje de Rechazo.
- Copia simple de identificación oficial.
- Copia simple de los documentos para realizar el cotejo documental, que acrediten escolaridad y experiencia laboral del perfil de puesto de la vacante, esto de acuerdo con lo establecido en las presentes en las bases de participación de la convocatoria.
- Todas las copias simples y documentos anexos a la solicitud deben ser firmados por el aspirante.

Una vez que el aspirante envía todos los documentos en tiempo y forma, el área de ingreso se encarga de efectuar la revisión y posterior análisis de estos, considerando los parámetros que se utilizan en la Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos.

¹¹⁴ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 214. *Op. Cit.*

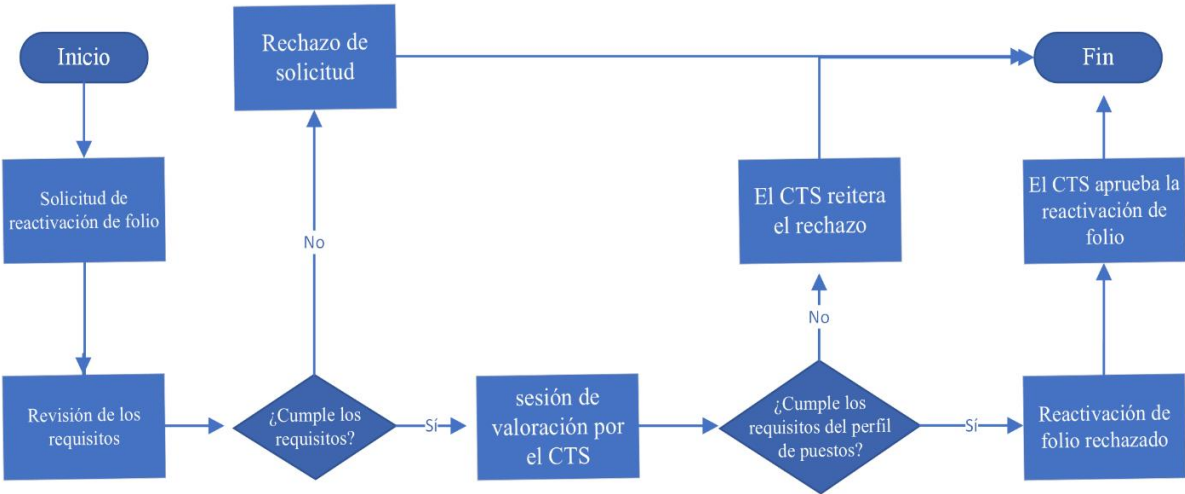
¹¹⁵ Secretaría de Cultura, Convocatoria Pública y Abierta número 41 [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 19 de mayo de 2021, Dirección URL: <https://www.dof.gob.mx/vacantes/18390/016027.html> [consulta: 13 de septiembre de 2023].

¹¹⁶ *Ídem.*

Por lo tanto, se revisa que el solicitante cumpla con la escolaridad y experiencia laboral estipuladas en el perfil de puesto de la vacante. Posteriormente, el resultado del análisis se turna al Comité, que es el único que puede determinar si la solicitud es procedente o por el contrario no procedente.

La respuesta al aspirante es notificada dependiendo del resultado que determine el Comité, por lo que, si la solicitud de reactivación es positiva, el área de ingreso se encarga de asignarle un nuevo número de folio de concurso. Esto a través de la herramienta electrónica Meta4 donde se activa el folio rechazado, además de forma automática el sistema se encarga de notificar a todos los aspirantes de la integración de un nuevo participante al concurso; en el caso de que la respuesta a la solicitud sea una negativa se comunica el resultado al aspirante, esto por medio del correo electrónico en el que se señala la no procedencia de su petición.¹¹⁷

Proceso 4. Solicitud de reactivación de folio



Fuente: Elaboración propia con información de las bases de la convocatoria de la Secretaría de Cultura.

Revalidación de calificaciones

La revalidación de calificaciones es otra de las figuras contempladas en las convocatorias de la Secretaría de Cultura. Por la cual los participantes de los concursos pueden solicitar al CTS, que los resultados obtenidos en la etapa del examen de conocimientos (aprobatorios) sean homologados a un concurso o concursos diferentes, y si bien esta solicitud no es usual

¹¹⁷ Ídem.

en los procesos de selección a continuación, se describe el proceso de análisis, así como los escenarios donde son efectuadas.

Las solicitudes se concierne únicamente a las calificaciones del examen de conocimientos, debido a que los resultados aprobatorios de habilidades se realizan de forma automática por el sistema, sin la necesidad de una solicitud formal (con un año de vigencia). Por lo tanto, el aspirante interesado debe de realizar la petición escrita al Secretario Técnico con la siguiente documentación: ¹¹⁸

- Justificación en la cual el aspirante solicite la revalidación de calificaciones.
- Número de folio actual con el que participa en el concurso.
- Copia simple (por ambos lados) de su identificación oficial. Folio de participación del o los concursos en que haya acreditado las evaluaciones.
- Pantalla impresa donde aparecen las calificaciones vigentes (se localiza en la pestaña de Mis Exámenes y Evaluaciones de su cuenta personal de www.trabajaen.gob.mx)

La solicitud con su respectiva documentación es revisada y analizada por el área de ingreso, que sigue la normatividad establecida para la revalidación de calificaciones. En estos casos, se establece que dicha revalidación es procedente cuando el temario y bibliografía del concurso en el que se cuenten con calificaciones aprobatorias sea idéntico al del concurso donde se encuentra inscrito y se solicita homologar las calificaciones. ¹¹⁹

De modo que, una vez recibidos los documentos necesarios para el análisis y valoración, el área de ingreso se encarga de verificar la información relacionada con los temarios presentados en ambos concursos, lo cual se realiza mediante la revisión de los registros de los concursos de selección en la plataforma electrónica de TrabajaEn, así como de los expedientes individuales en resguardo.

El análisis que se realiza es turnado al CTS, para que emita la procedencia de la revalidación o la negativa de la solicitud; cuando la determinación recae en el escenario de aprobación, el resultado es dado a conocer a todos los participantes por medio de la plataforma electrónica de TrabajaEn; por el contrario, cuando sucede un resultado de negativa, únicamente se le notifica al aspirante que realizó la solicitud de la improcedencia de su petición.

¹¹⁸ *Ídem.*

¹¹⁹ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 214. *Op. Cit.*

3.5 El procedimiento de selección en la Secretaría de Cultura

El SPC tiene como propósito fundamental atraer a los mejores candidatos posibles para ocupar los puestos de mando dentro de la APF, a fin de mejorar e implementar un servicio público que sea un beneficio para la sociedad mexicana. Para ello, se efectúa los concursos públicos y abiertos marcados en el Subsistema de Ingreso, que se atienden a los principios rectores de legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

El proceso de ingreso consta de cinco etapas que lleva a cabo el DRSP. Para el caso particular de la Secretaría de Cultura, se rige como lo establecido en la normatividad del SPC:¹²⁰

- I. Revisión curricular.
- II. Examen de conocimientos y habilidades.
- III. Revisión de la experiencia y valoración del mérito.
- IV. Entrevista.
- V. Determinación.

Las primeras tres etapas tienen el propósito de reducir el número total de aspirantes y filtrar a los que cumplan con el perfil requerido, así como evaluar los conocimientos y las capacidades necesarias para ser considerados; mientras que las dos últimas etapas, se encargan de la selección del aspirante más apto para el puesto (conforme su puntuación), Si bien esto no se describe explícitamente, se puede inferir debido al número limitado de participantes que son entrevistados.¹²¹

Lo anterior no es necesariamente relevante de resaltar, ya que las diferentes etapas tienen como fin último encontrar, a través de diversos filtros, al mejor candidato posible para ocupar el puesto. Esto se logra con el objetivo de que los individuos seleccionados representen una mejora en la calidad del servicio público y que de esa manera se pueda reflejar en un impacto positivo para el Estado mexicano en su conjunto.

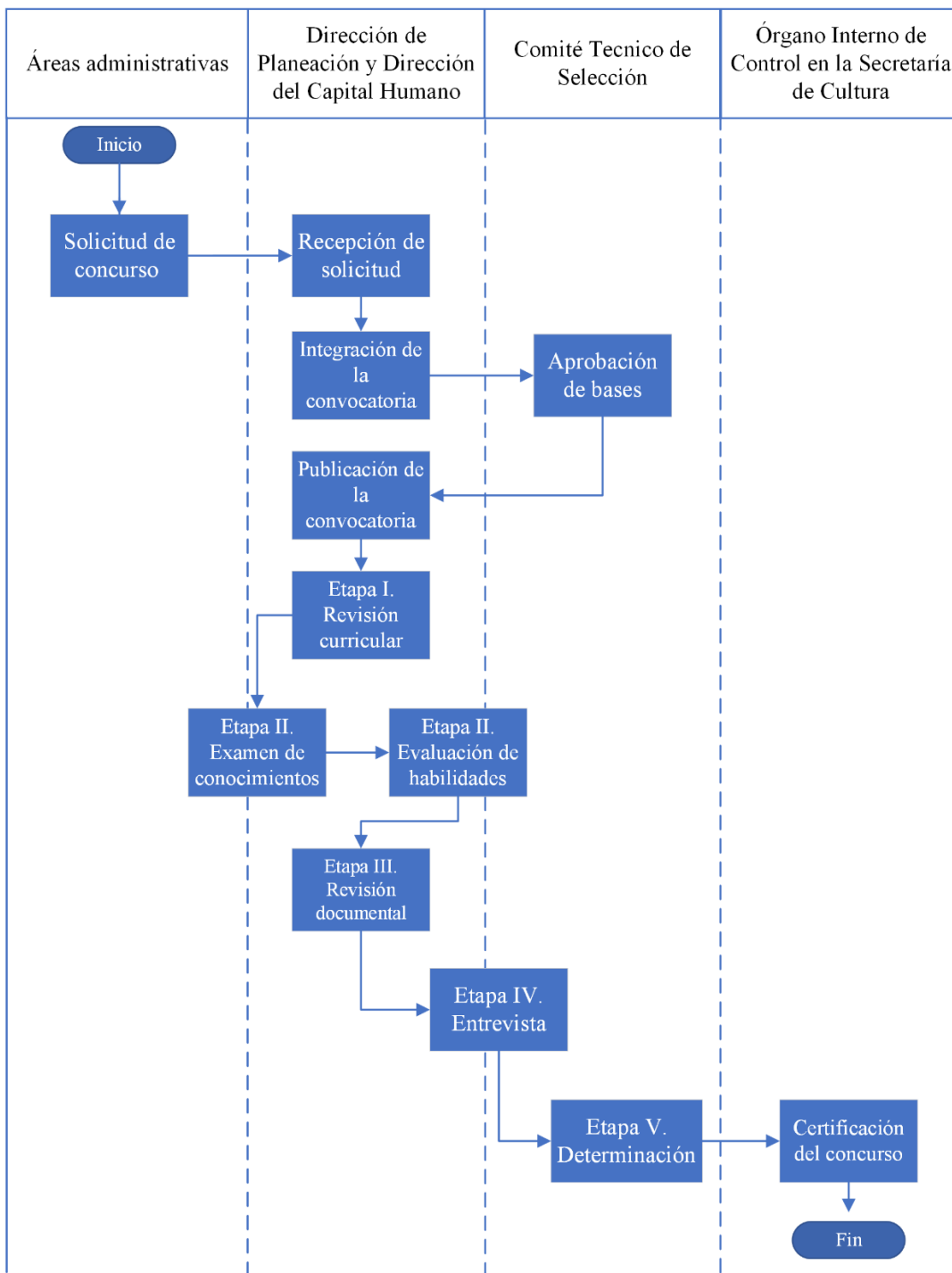
A continuación, se describirán las etapas establecidas en el marco normativo del SPC, y se remarcará la importancia de las particularidades que existen en la Secretaría de Cultura

¹²⁰ *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 34.*Op. Cit.*

¹²¹ Secretaría de Cultura, “Convocatoria Pública y Abierta número 41...*Op. Cit.*

y cómo es que las instituciones han adaptado la normatividad a la práctica operativa de un sistema tan ambicioso como lo es el SPC:

Proceso 5. Proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normativa del SPC y los procesos internos observados en el servicio social

Etapa I: Revisión curricular

La revisión curricular es la etapa inicial del proceso de selección del SPC, la cual se realiza mediante la plataforma TrabajaEn, que funge como mecanismo de revisión automática de la información curricular presentada por los aspirantes.¹²² Esto con el objetivo principal de verificar que los candidatos cumplan con los requisitos mínimos necesarios para el puesto al que están aplicando. En este sentido, la revisión curricular es el primer acceso o filtro en el proceso de selección, ya que permite verificar que los candidatos cuenten con la formación académica y la experiencia requerida.

La etapa de revisión curricular destaca en el proceso de ingreso por las formas en las que se realiza el análisis de los requisitos curriculares de los participantes; específicamente el sistema de TrabajaEn es la herramienta idónea que efectúa un análisis impersonal y ofrece la ventaja de cumplir en toda regla con los principios rectores del SPC, además de desempeñar su encomienda de manera eficiente y eficaz. Gracias a esta revisión, se puede garantizar que los candidatos que accedan en el proceso de selección son los que cumplen con los requisitos mínimos necesarios para ocupar la vacante.

Entendiendo que la descripción del sistema de la plataforma, el registro, la postulación e incluso la reactivación de folio ya fue tratada en partes anteriores de este texto, a continuación, sólo se describirán de forma general los aspectos importantes de la Etapa I en la Secretaría de Cultura.

Efectivamente, la Revisión curricular marca el inicio de los procedimientos de ingreso, aunque esto ocurre posterior a la publicación de la convocatoria y a la habilitación de los periodos de registro en la plataforma de TrabajaEn, los cuales tienen una duración de 10 días hábiles. Lapso en que los usuarios interesados en acceder al proceso de ingreso deben de solicitar su inscripción a los puestos ofertados por la Secretaría de Cultura, de tal forma que el sistema de TrabajaEn a través de la información curricular que fue plasmada en la plataforma, acepta o rechaza al participante de acuerdo con los requisitos que solicita la vacante.

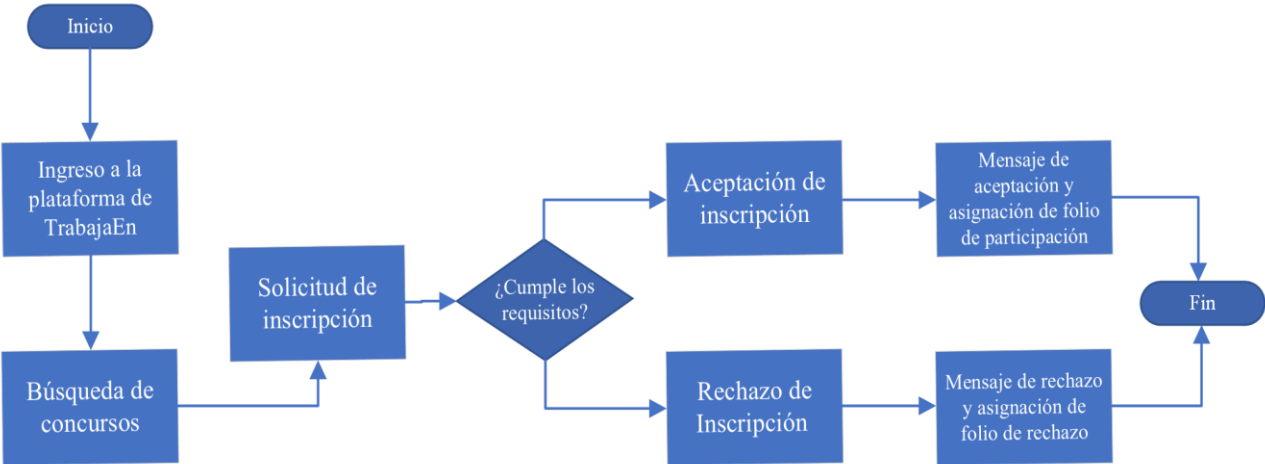
Es importante recordar que la normatividad del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal establece que la Secretaría de la Función Pública es la

¹²² Secretaría de Cultura, “Convocatoria Pública y Abierta número 41...*Op. Cit.*”

autoridad responsable de la operación y administración de los sistemas de selección de personal; en este caso, las relativas al registro y Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos de los participantes en la plataforma TrabajaEn, por lo que se podría decir que esta etapa es la única que no es llevada a cabo por la Secretaría de Cultura.

En los casos donde los aspirantes hayan sido rechazados por el análisis de la plataforma, la Secretaría de Cultura permite el uso de la figura de la reactivación de folio, por lo que los individuos que se encuentren en esa situación deben de solicitar por medio de oficio la solicitud de reactivación. Por otro lado, los participantes aceptados son los que han acreditado de forma efectiva la Revisión Curricular y se les notifica el siguiente paso que es esperar por las indicaciones posteriores de la siguiente etapa.

Proceso 6. Revisión curricular



Fuente: Elaboración propia con información de la Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos y Herramientas de Evaluación.

Etapa II: Examen de conocimientos y evaluación de habilidades

El examen de conocimientos y la evaluación de habilidades responde a la Etapa II de los procesos de ingreso. Las pruebas se realizan con el fin de evaluar los conocimientos mínimos y las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de las funciones en el puesto que se pretende, lo que permite avalar que los aspirantes a servidores públicos cuenten con las

capacidades y competencias requeridas para cumplir los encargos relativos al puesto de manera eficiente y efectiva.¹²³

Las evaluaciones aplicadas en la Secretaría de Cultura son acordadas y posteriormente determinadas por el CTP,¹²⁴ que establece los aspectos particulares para los efectos de la Etapa II. En los acuerdos se instituye que habrá un único examen de conocimientos técnico-teóricos, donde se requiere obtener un mínimo de 70 puntos sobre 100 para aprobarlo; y que para las evaluaciones de habilidades estas deben ser estimadas por medio de pruebas de tipo psicométrico que dependen del nivel del puesto en concurso, y que de igual manera es necesario contar con una calificación de 70 puntos sobre 100 para avanzar en el proceso de selección.¹²⁵

Examen de conocimientos

Los exámenes de conocimientos tienen el propósito de medir los saberes específicos del puesto, así como los conocimientos mínimos de lo que engloba el servicio público. Para lograrlo, en esta institución se emplea la modalidad escrita para los exámenes, los cuales son administrados por el DRSP; por otro lado, las áreas administrativas se encargan de elaborar el contenido. A continuación, se describe el procedimiento de la aplicación:

Una vez que se agotan los plazos del periodo de registro de aspirantes en la plataforma, el área de ingreso puede continuar con la programación de las fechas tentativas para la aplicación del examen de conocimientos; en donde se considera la disponibilidad del auditorio de la Secretaría de Cultura, el número de concursos que se encuentran en la etapa, y el universo de participantes activos por concurso.

Después de planificar y agendar los exámenes por aplicar, que por lo general la cantidad de concursos por convocatoria oscila entre cinco y ocho vacantes, se prosigue con la notificación de la información al área administrativa de la cual depende directamente la vacante y a los candidatos activos en el concurso. Para los últimos, el mensaje se envía a través de la plataforma de TrabajaEn con al menos 48 horas antes de la fecha establecida para

¹²³ Secretaría de la Función Pública, “Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos y Herramientas de Evaluación” [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, s/fecha, p 4, Dirección URL: <https://www.trabajaen.gob.mx/>, [Consulta: 1 de septiembre de 2023].

¹²⁴ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 206.*Op. Cit.*

¹²⁵ Secretaría de Cultura, “Convocatoria Pública y Abierta número 41..*Op. Cit.*

el examen, donde se detalla la hora y fecha de la evaluación, así como las indicaciones y requisitos para la aplicación de la evaluación.

Entre los requisitos que se notifican destacan los documentos necesarios para que los participantes puedan realizar el examen, se les pide que trasladen consigo una identificación oficial que acredite la identidad del participante, así como el folio de participación impreso que conste de la inscripción en el concurso. Además de que se remarca la importancia de la puntualidad, debido a que el llegar tarde a cualquiera de las citas es motivo de descarte del proceso, ya que en la convocatoria se establece la inexistencia de algún tiempo de tolerancia bajo ninguna circunstancia.

Paralelamente a la invitación de los participantes, se lleva a cabo la creación de los oficios de invitación que se envían a las áreas administrativas que tienen algún puesto en el proceso de concurso. En este escrito se les exhorta a presentar los exámenes de acuerdo con el formato establecido, el número de reactivos por rangos,¹²⁶ el compromiso de confidencialidad que garantice que el manejo y la distribución de la información contenida en el examen no sea divulgada, y por último la forma en que se deben presentar los exámenes.

En el día de la aplicación del examen de conocimientos técnico-teórico, el personal del DRSP se reúne con el tiempo suficiente para preparar el auditorio con el fin de anticipar la llegada de los participantes y cualquier otro desperfecto que pueda presentarse. El acceso de los aspirantes da inicio 30 minutos antes de la hora programada para el examen y termina un minuto antes, de tal forma que el examen inicia en la hora exacta que se estableció previamente. Sin embargo, se debe contar con la presencia del representante del área administrativa ya que son los encargados de traer consigo los exámenes en sobre cerrado.

Es entonces que antes de comenzar la evaluación, y con el propósito de reducir las dudas e informar, se les expone a los participantes por medio de un discurso de bienvenida las cinco etapas del proceso de selección. En el discurso se remarca la importancia de consultar las bases de participación de la convocatoria, dado que ante cualquier duda del procedimiento es el documento que expone los alcances y limitaciones de los concursos.

Después del discurso informativo se hace una demostración a los presentes de la confidencialidad de los exámenes de conocimientos, por lo que se verifica que el sobre con los documentos no haya sido roto o alterado, posteriormente a su revisión, se puede entregar

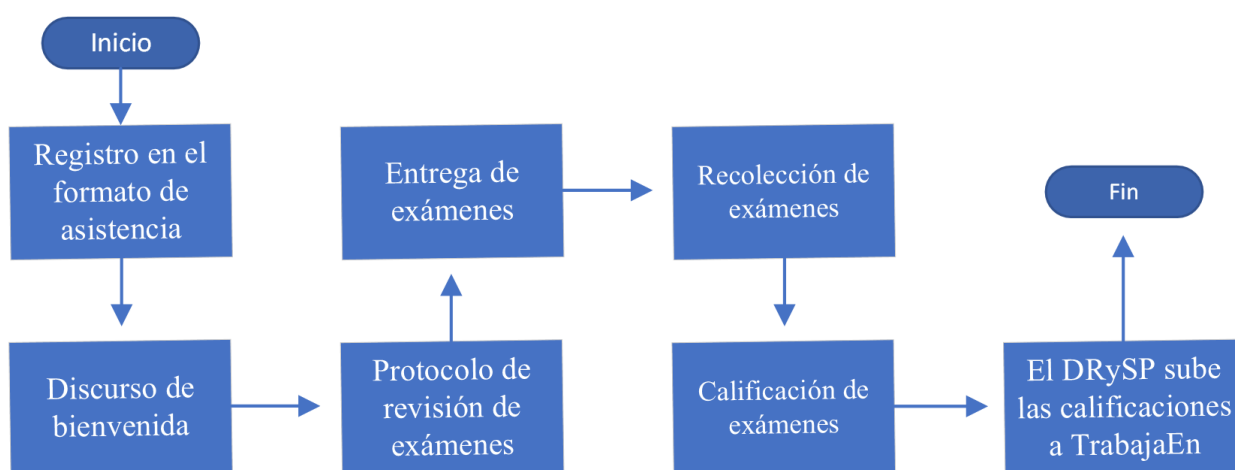
¹²⁶ Secretaría de Cultura, “Criterios Para la Solicitud de Concurso de Puesto 2023” ...*Op. Cit.*

a cada uno de los participantes su respectivo examen y se le comunica las últimas indicaciones referentes a la evaluación.

Cuando se termina el tiempo y se han recolectado la totalidad de los exámenes, llega el momento de calificar. Para tal efecto el representante de la unidad administrativa procede a abrir el sobre confidencial que contiene las respuestas y entrega el compromiso de confidencialidad firmado al encargado del DRSP. Los resultados de la calificación de cada participante son plasmados en el formato de registro, el cual debe ser firmado tanto por el representante de la unidad administrativa y el titular del DRSP, dando legalidad de los resultados.

Los resultados del examen de conocimientos deben ser cargados en el sistema lo antes posible, para esto se emplea la plataforma de RHnet. Dichos resultados son plasmados de acuerdo con los parámetros anteriormente establecidos, por lo que de forma automática el sistema sólo considera aprobatorias las calificaciones superiores a los 70 puntos, mientras que cualquier resultado no aprobatorio significa el descarte del participante en el proceso. Lo que no se realiza de forma automática es el caso de los aspirantes que no se hayan presentado a la evaluación, de tal modo que se tienen que descartar de forma manual y con el mensaje “descartado por no presentarse al examen de conocimientos”.¹²⁷

Proceso 7. Aplicación del examen de conocimientos



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normativa del SPC y los procesos internos observados en el servicio social

¹²⁷ Secretaría de Cultura, “Convocatoria Pública y Abierta número 41... *Op. Cit.*”

Evaluación de habilidades

La evaluación de habilidades se encarga de medir las competencias profesionales requeridas para el perfil de puesto de la vacante, estas competencias que pueden abarcar la medición de aptitudes y actitudes. A razón de este propósito se emplean metodologías que permiten la medición precisa de las habilidades gerenciales, aunque el uso de herramientas tecnológicas no es obligatorio, resulta beneficioso para lograr un análisis estandarizado de las aptitudes evaluadas.¹²⁸

Las pruebas que se realizan son de tipo psicométrico, específicamente para el caso de la Secretaría de Cultura son realizadas por medio del sistema “Pyxoom”, el cual tiene la capacidad de medir, evaluar y analizar las habilidades que solicitan los perfiles de puesto que de forma homogénea se ha establecido como requisito en la totalidad de los puestos existentes del SPC en la institución. Los cuales se ordenan conforme a la jerarquía de responsabilidades, por lo que los requerimientos de habilidades que marca el perfil cambian acorde al rango del puesto, por tanto, las capacidades que se solicita son las siguientes:¹²⁹

- Enlace: Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo.
- Jefe de Departamento: Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo.
- Subdirector de Área: Orientación a Resultados y Negociación.
- Director de Área: Orientación a Resultados y Negociación.
- Dirección General: Liderazgo y Visión Estratégica.

Dado lo anterior, las capacidades que se evalúan van acorde al rango del puesto que se concursa, por ende y de acuerdo con la convocatoria los participantes deben de obtener una puntuación mínima de 70 puntos en las dos habilidades que requiere el perfil de puesto, con la finalidad de continuar con los procesos de ingreso. Las evaluaciones de habilidades que se realizan en la Secretaría de Cultura se llevan a cabo por el DRSP, conforme a procesos establecidos y los cuales se describen a continuación.

Para comenzar con esta parte del proceso, se programan las evaluaciones en el sistema electrónico Pyxoom de acuerdo con el rango del perfil de puesto vigente. Es necesario cargar la información correspondiente al perfil, registrando el número del concurso y el nombre de la vacante. Es importante destacar que una vez que se carga la información, el registro no

¹²⁸ Secretaría de la Función Pública, “Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos...”, p 8. *Op. Cit.*

¹²⁹ Secretaría de Cultura, “Convocatoria Pública y Abierta número 41... *Op. Cit.*

podrá ser eliminado ni modificado posteriormente, con el propósito de garantizar un registro permanente de las evaluaciones realizadas, que responde a las cuestiones de transparencia y revisión establecidos por las autoridades responsables de vigilar los procesos del SPC.

Posteriormente a la programación de la prueba en Pyxoom, los operadores del sistema tienen la labor de registrar a los participantes que continúan en el concurso. Para tal propósito, únicamente se requiere la información básica de identificación disponible en el sistema de operación de ingreso RHnet. De este modo, el nombre, la fecha de nacimiento y el número de folio de participación son algunos de los datos utilizados para registrar al aspirante en la prueba psicométrica. Cabe destacar que el número de folio se establece como el usuario y contraseña para acceder a la prueba.

El DRSP comunica a los participantes el lugar, fecha y hora donde se aplicará la prueba de habilidades, además de los requisitos necesarios para poder presentar la evaluación. Lo anterior por medio de un mensaje de invitación que se envía a través de RHnet y de forma similar que en los mensajes del examen de conocimientos, estos se mandan con una anticipación mínima de 48 horas antes del día programado, tal como lo establecen las bases de participación.¹³⁰

La aplicación de la evaluación es llevada a cabo en la sala de evaluaciones de la Secretaría de Cultura, que es un espacio acondicionado con los equipos necesarios para tales efectos, en esta parte de la etapa II el procedimiento es el siguiente:¹³¹

Los participantes deben registrar su hora de llegada, así como comprobar su identidad, posteriormente son guiados hacia el interior de la sala. Allí se les proporciona el formulario de aplicación que contiene información relevante sobre el concurso y otros datos necesarios para llevar a cabo la evaluación. Una vez que estén presentes la totalidad de los participantes contemplados, o en su defecto se haya alcanzado el tiempo límite para registrarse (hasta un minuto antes de la hora establecida en la invitación), el personal del DRSP procederá a indicar las instrucciones para realizar de forma óptima la evaluación.

Durante el proceso de la prueba, los participantes deben de contestar las cinco evaluaciones preestablecidas por el sistema, las cuales tienen la capacidad de evaluar valores de inteligencia, personalidad y comportamiento. A medida que se proporcionan las

¹³⁰ Secretaría de Cultura, “Convocatoria Pública y Abierta número 41...*Op. Cit.*

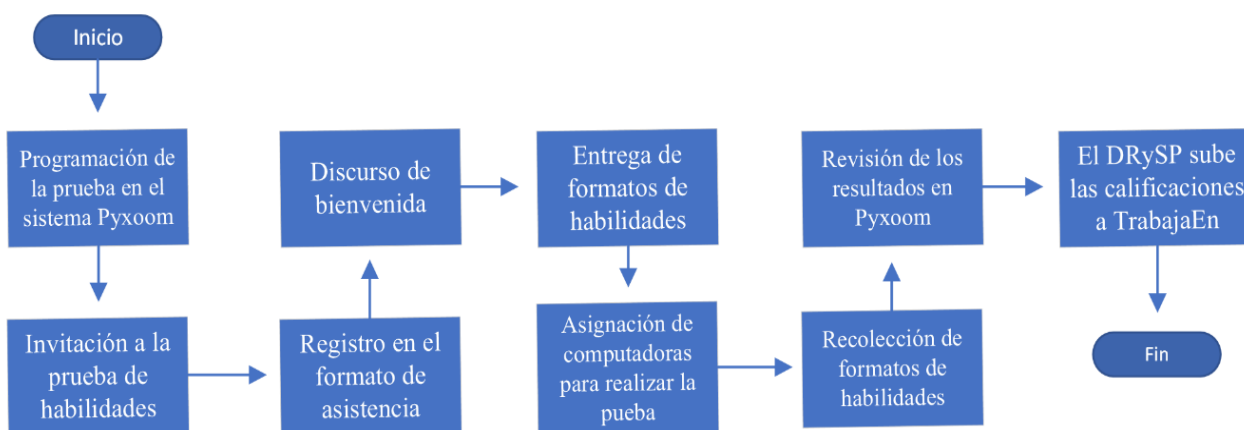
¹³¹ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 180.*Op. Cit.*

respuestas, se muestra en tiempo real la coincidencia con los valores y las habilidades requeridas para el puesto vacante. Al finalizar la evaluación, el sistema recopila una puntuación y genera un informe integral de los resultados obtenidos.

Cuando los aspirantes evaluados concluyen con la totalidad de reactivos el personal del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, se les solicita el formato que previamente se les entregó, y debe de señalar la hora en la que concluyeron con la evaluación, así como su firma. De esta forma, los participantes que hayan conseguido alcanzar una puntuación de al menos 70 puntos en las dos capacidades evaluadas son aprobados, lo que significa que pueden continuar en el proceso de selección, mientras que los participantes que no logren esa puntuación en alguna de las capacidades son descartados del concurso.

Como parte final de la evaluación de habilidades y que también representa la conclusión de la Etapa II, continúa la carga de los resultados obtenidos por los participantes en TrabajaEn. A razón de esto, los resultados de la prueba se obtienen de Pyxoom, que proporciona información que deriva del análisis psicométrico que dicho sistema desarrolla. Por lo que los valores expuestos son plasmados en los formatos anteriormente mencionados y cargados en el sistema de RHnet en el apartado específico para tales motivos, que de forma automática notifica las calificaciones obtenidas y realiza los descartes correspondientes.

Proceso 8. Aplicación de la prueba de habilidades



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la normativa del SPC y los procesos internos observados en el servicio social

Etapa III: Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos

La Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos responde a la tercera etapa del proceso de selección, en esta fase el aspirante debe presentar la evidencia que respalde la información de su perfil profesional previamente registrada en la plataforma de TrabajaEn y utilizada por el sistema para permitir la inscripción en el concurso, asimismo de que se evalúa la experiencia y el mérito. Esto con la finalidad de comprobar que los participantes cumplan con los requisitos establecidos en la norma, así como el de asignar una puntuación resultado de la valoración de su recorrido profesional.¹³²

En este sentido, se puede observar a la Etapa III como un complemento que profundiza y comprueba el análisis impersonal que realiza el sistema de TrabajaEn (Etapa I), ahora de forma humana y que atiende las limitaciones propias de la automatización. Esta etapa se lleva a cabo con el objetivo de verificar y evaluar de manera minuciosa la documentación presentada por los participantes, en pro de garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos, así como los elementos que se evalúan para mérito y experiencia.

Por lo tanto, con el propósito de presentar cómo se manejan los principios rectores del Sistema en lo referente a la objetividad, imparcialidad y específicamente con el mérito de los participantes, se expondrán los procesos en la Secretaría de Cultura. En grandes rasgos se podrían identificar tres momentos precisos en la Etapa III Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos; el primero es la revisión de los documentos que reflejan la información personal; el segundo es la comprobación de los requisitos de escolaridad y experiencia marcados en el perfil de puesto; y en tercero la puntuación que se le asigna a los elementos de experiencia y a la valoración del mérito.¹³³

A continuación, se describe el procedimiento de la Etapa III:

La implementación de la Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos inicia con la invitación de los aspirantes que hayan acreditado las evaluaciones de la Etapa II (examen de conocimientos técnicos y la prueba psicométrica). La invitación incluye el lugar y hora de la revisión, además de señalar de manera insistente y detallada los documentos que son aceptados como válidos para los efectos de comprobación. En dónde se

¹³² Secretaría de la Función Pública, “Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos...”, p 16.*Op. Cit.*

¹³³ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 22.*Op. Cit.*

destaca la importancia de los documentos oficiales, la vigencia, así como las características que deben de tener los comprobantes laborales y los comprobantes de mérito.¹³⁴

Una vez que llega el momento estipulado para el procedimiento de la tercera etapa, y que los participantes han registrado su ingreso a la sala de evaluación establecida para tales efectos. El personal DRSP, de forma oratoria introduce a los participantes los aspectos importantes para la correcta aplicación de la revisión de los documentos, mismos que fueron detallados en el mensaje de invitación y acentuados en las bases de participación de la convocatoria.

Entre estos aspectos se destaca la imposibilidad de abandonar la sala para buscar algún documento o solicitar que alguien externo se los proporcione; que la totalidad de los documentos deben de presentarse en original con su respectiva copia simple; y que la falta de cualquier documento necesario para corroborar la identidad del participante y el cumplimiento de los requisitos del perfil de puestos es motivo de descarte.¹³⁵

De forma específica la aplicación del descarte sucede en los supuestos donde el participante no compruebe los requisitos del perfil de puesto conforme a la presentación de los documentos que se definen a manera de válidos o cuando el participante no traiga consigo las copias simples de los mismos. El DRSP debe acentuar en el formato de evidencias el motivo específico del descarte, de esa forma se concluye con el proceso de evaluación de la persona participante que no cumplió con los requisitos indicados en la convocatoria y en el mensaje de invitación.

Comprobación de datos personales

Por lo consiguiente, después del pequeño discurso introductorio se da inicio con la aplicación de la etapa, en primera instancia el aplicador del cotejo solicita que la persona muestre los documentos que dejen constancia de su información personal. Lo que se revisa es de acuerdo con el siguiente listado:¹³⁶

- Currículum vitae de TrabajaEn.
- Acta de nacimiento o forma migratoria FM3.

¹³⁴ Secretaría de Cultura, “Convocatoria Pública y Abierta número 41...*Op. Cit.*

¹³⁵ *Ídem.*

¹³⁶ *Ídem.*

- Identificación oficial con fotografía y firma.
- Clave Única de Registro de Población (CURP).
- Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Cartilla militar con hoja de liberación (únicamente hombres, hasta los 40 años).
- Escrito bajo protesta de decir verdad.

Comprobación de escolaridad y experiencia laboral

Si el participante presentó todos los elementos que den constancia de su identidad, se continúa con la revisión de lo concerniente a los requisitos del perfil de puesto de la vacante, por lo que el encargado de aplicar el cotejo procederá a requerir los documentos que comprueben la escolaridad y experiencia solicitada conforme a lo siguiente:

- Documento que acredite el área de estudio y el grado de avance requerido en el perfil del puesto por el que concursa se comprueba con Título o Cédula Profesional; Certificado de Estudios o Carta de Pasante.
- Documento que acredite el área de experiencia y los años requeridos en el perfil del puesto por el que concursa se comprueba con Constancia laboral, Hoja Única de Servicios, Constancia de Nombramiento, Recibos de: Nómina, Honorarios, Declaraciones de Impuestos, Contratos de prestación de servicios, entre otros.

Es importante mencionar que para acreditar el área de estudio el evaluador de la etapa tiene la responsabilidad de revisar el catálogo de carrera y el catálogo de experiencias laborales, la licenciatura (de ser el caso) que presente el participante se encuentre en los campos que señala el perfil (Figura 2), de la misma forma se debe comprobar que la experiencia presentada pertenezca a los grupos del perfil de puesto (Figura 3).

Cuadro 5. Ejemplo de los campos de organización del catálogo de carreras

ÁREA DE ESTUDIO	CARRERA GENÉRICA	CARRERA ESPECÍFICA
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN	CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN	DERECHO
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACIÓN	ECONOMÍA

Fuente: Catalogo de carreras, en la página de TrabajaEn

Cuadro 6. Campos de organización del catálogo de Áreas de experiencia

CAMPO DE EXPERIENCIA	ÁREA DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
CIENCIA POLÍTICA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN CIVIL
CIENCIA POLÍTICA	ANÁLISIS DE INTELIGENCIA	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL
CIENCIAS SOCIALES	BIBLIOTECONOMÍA	CONTROL ESTADÍSTICO

Fuente: Elaboración con información del catálogo de carreras en la página de TrabajaEn

Ambos catálogos pretenden contener la totalidad de posibilidades que se presenten para la escolaridad y la experiencia, por esta razón los catálogos son actualizados de forma constante y de esa manera intentan evitar escenarios en los que no se encuentren reflejada la licenciatura o la experiencia laboral de algún aspirante. En consecuencia, cuando la información que presente el participante no se encuentre contenida en los catálogos, el personal que realiza el cotejo tiene la facultad de interpretar los casos particulares referentes al área de experiencia y orientar la información a alguno de los campos predefinidos, siempre y cuando exista alguna coincidencia comprobable.

El trabajo del personal del DRSP es comprobar que el participante cumpla con los requisitos de escolaridad marcado en el perfil de puesto, de esta forma dependiendo del documento que presente para comprobar la escolaridad (Título, Cedula profesional o Carta pasante), el aplicador realiza una búsqueda en el registro nacional de profesionistas para verificar la veracidad de la información y de esa forma poder acentuar en el formato de constancia de aplicación.¹³⁷

Para la revisión de la experiencia laboral se prosigue a inspeccionar los documentos que comprueben la temporalidad requerida, así como la compatibilidad de la experiencia que presente el participante con el perfil del puesto. Para tal efecto, sólo son válidas los comprobantes laborales con las características que se marcan en la convocatoria, como lo son: las Constancias de Nombramiento; constancias laborales emitidas por el área facultada para su expedición; Hoja única de servicio; Talones de pago (periodos completos); Contratos; constancias de: sueldos, salarios, conceptos asimilados y crédito al salario; y Hojas de inscripción o baja al ISSSTE o al IMSS.¹³⁸

¹³⁷ *Ídem.*

¹³⁸ *Ídem.*

En relación con lo anterior, se resalta que la documentación comprobatoria debe de presentarse debidamente firmada y sellada preferentemente, según el tipo de documento oficial, indicando fecha de expedición, puesto desempeñado, fecha de ingreso y de conclusión. Datos que son validados por el personal de ingreso, ya que un número considerable de constancias de nombramiento no cumplen con las características que se solicita y que por sí solas no son suficientes para comprobar funciones, nivel de puesto, remuneración o temporalidad en los cargos, elementos esenciales para efectos del proceso de la Etapa III.¹³⁹

Una vez que se ha validado la identidad del participante y el cumplimiento de los requisitos de escolaridad y experiencia que marca el perfil de puesto de la vacante, se considera como acreditada la primera parte de la Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos. Por lo que a continuación, se expondrá cómo se evalúa el mérito y experiencia laboral en apego a la norma y a los principios rectores del SPC.

Evaluación de los elementos de experiencia laboral

Después de que se comprueban los requisitos de escolaridad, experiencia y en algunos casos el dominio de alguna lengua extranjera, contenidos en el perfil de puesto de la vacante, es que se puede continuar con la asignación de una puntuación conforme a lo que establece la metodología de escalas y valores, en lo referente a la experiencia profesional y al mérito.¹⁴⁰ Sin embargo, la valoración de los elementos no representa algún motivo por el cual puedan ser descartados los participantes, más bien el propósito es puntuar de manera metódica y estandarizada la trayectoria profesional de los participantes.

Los elementos que se revisan, así como el fundamento del cuál el DPRSP se atiene para la valoración, son los estipulados en el numeral 220 de las Disposiciones en materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera; y la Metodología y Escalas de Calificación para la Evaluación de la Experiencia y la Valoración del Mérito. Es en esta normativa que se presenta la escala de porcentajes para evaluar la experiencia y el mérito, en donde los rangos contemplados van de los 20 hasta los 100 puntos dependiendo de la

¹³⁹ *Ídem.*

¹⁴⁰ Secretaría de la Función Pública, “Metodología y Escalas de Calificación para la Evaluación de la Experiencia y la Valoración del Mérito” [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, s/fecha, Dirección URL: <https://www.trabajaen.gob.mx/>, [Consulta: 1 de septiembre de 2023].

valoración asignada a cada uno de los elementos, en el caso de la experiencia se consideran lo siguiente:¹⁴¹

1. Orden en los puestos desempeñados.
2. Duración en los puestos desempeñados.
3. Experiencia en el sector público.
4. Experiencia en el sector privado.
5. Experiencia en el sector social.
6. Nivel de responsabilidad.
7. Nivel de remuneración.
8. Relevancia de funciones o actividades desempeñadas en relación con las del puesto vacante.
9. En su caso, experiencia en puestos inmediatos inferiores al de la vacante.
10. En su caso, aptitud en puestos inmediatos inferiores al de la vacante.

En el orden de los puestos desempeñados, se califican los niveles jerárquicos que ha ocupado el participante en su trayectoria laboral, contrastando sus dos últimos encargos y de esa forma se analiza si hubo una disminución, mantenimiento o ascenso de responsabilidades. En los casos donde no se puede efectuar el análisis por solo haber desempeñado un cargo, dicho elemento no es evaluado, debido a la imposibilidad de contar con un parámetro objetivo para realizar la comparación.

La duración de los puestos desempeñados relativa al numeral 2, se califica con el tiempo promedio que haya laborado el participante en los puestos que previamente acreditó sus servicios, por lo que este elemento considera el tiempo promedio en los trabajos presentados, conforme a lo anterior 1 año en promedio da la calificación más baja, mientras 4 años en promedio otorga la más alta.¹⁴²

En la valoración de la experiencia en el sector público, experiencia en el sector privado, y la Experiencia en el sector social que corresponde a los numerales 3, 4 y 5 respectivamente se contabiliza el tiempo acumulado en los sectores que se señalan. Entonces en lo referente al sector público y sector privado las puntuaciones van desde los 20 a los 100

¹⁴¹ *Ibidem.* P 6.

¹⁴² *Ibidem.* P 8.

puntos dependiendo el tiempo comprobable, mientras que para el sector social únicamente con acreditar experiencia se otorgan los 100 puntos.¹⁴³

Para la valoración del nivel de responsabilidad, la puntuación que se asignan en este elemento depende del análisis de la trayectoria laboral del participante, en este caso los escenarios que marca el manual pueden entenderse en la identificación del puesto desempeñado y las actividades relativas a su puesto. De tal forma los encargos que requieran funciones de un alto grado de responsabilidad son los supuestos que se evalúan con el mayor puntaje, mientras que los puestos donde las actividades no se consideren de un alto grado de complejidad son calificadas con la menor puntuación.¹⁴⁴

La valoración en el elemento de nivel de remuneración se realiza a través de la comparación entre el sueldo bruto del último puesto y el sueldo bruto de la vacante en turno. En el caso donde la remuneración sea igual o inferior se asignan 80 puntos, en tanto que la remuneración sea superior la puntuación es de 100 puntos, por otro lado, en los supuestos donde no exista alguna experiencia laboral remunerada se otorgan de facto 60 puntos.¹⁴⁵

En la relevancia de funciones lo que se califica es la coincidencia de las actividades desempeñadas en su trayectoria laboral con la rama de cargo del puesto, entonces la valoración parte de la coincidencia que el participante plasmó en su currículum vitae de Trabajo. Para este rubro la medición va desde los 60 puntos al no existir alguna coincidencia y hasta los 100 puntos donde existan 2 o más coincidencias entre la rama de cargo y el perfil de puesto.¹⁴⁶

Evaluación de los elementos de mérito

Posterior a la asignación de la puntuación de la experiencia profesional, el personal evaluador continúa con la revisión del mérito, por lo que el participante debe presentar las evidencias físicas de los elementos considerados en las bases de la convocatoria y en la normativa anteriormente referenciada. De igual forma se evaluará en una escala de 20 hasta 100 puntos, considerando lo siguiente:¹⁴⁷

¹⁴³ *Ibidem*. P 9.

¹⁴⁴ *Ibidem*. P 10.

¹⁴⁵ *Ibidem*. P 11.

¹⁴⁶ *Ibidem*. P 12.

¹⁴⁷ *Ibidem*. P 14.

1. Acciones de desarrollo profesional; Aplicará una vez emitidas las disposiciones previstas en los artículos 43 y 45 del Reglamento de la Ley 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.
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.
4. Resultados de procesos de certificación. Capacidades profesionales certificadas vigentes de servidores públicos logradas en puestos sujetos al SPC.
5. Logros. El alcance de un objetivo relevante en su labor o campo de trabajo.
6. Distinciones. Es el honor o trato especial concedido a una persona por su labor, profesión o actividad individual.
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.
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.
9. Otros estudios. Estudios máximos concluidos con reconocimiento de validez oficial, adicionales a los requeridos por el perfil del puesto vacante en concurso. En este numeral se califica de acuerdo con un valor siguiente, los diplomados tienen una puntuación de 40 puntos, especialidades o alguna licenciatura adicional vale 60 puntos, para el grado de maestría son 80 puntos y por último al grado de doctorado se le dan los 100 puntos.
10. Habla de lengua indígena. Lenguas indígenas / Conocimiento de lenguas indígenas.
La puntuación de este apartado funciona por medio de la distinción de 2 niveles que evalúan la capacidad comunicativa de alguna de las 68 lenguas indígenas que se hablan dentro del territorio nacional. El primero es la comprobación del conocimiento de la lengua indígena que es entendida como la habilidad de usarla apropiadamente, mientras que para el siguiente nivel se debe comprobar habilidades o logros especializados de su aplicación como lo pueden ser los artículos académicos, la experiencia como intérprete o constancias con resultado excelente.

Para la revisión de mérito los participantes deben de presentar los documentos que hayan incluido en su información curricular de TrabajaEn, ya que es el documento en cual se basa el evaluador para comprobar los elementos. De la misma forma que para la revisión de la valoración de la experiencia, estos elementos deben de presentarse en original y copia simple, sin embargo, no representan un motivo de descarte la falta de alguno de los documentos siempre y cuando el candidato sea un servidor público de carrera titular, de lo contrario está obligado a presentar sus dos últimas evaluaciones del desempeño conforme al numeral 209.¹⁴⁸

El elemento de Acciones de Desarrollo Profesional no puede ser evaluado debido a que no se han establecidos las disposiciones que se señalan en el manual de escalas y valores para medir este apartado. Mientras que los numerales que van del 2 al 4 son exclusivos para servidores públicos de carrera titulares con nombramiento vigentes, en donde se evalúan que otorgan una puntuación de acuerdo con los procesos de evaluación del desempeño que realizan periódicamente, cabe resaltar que es obligatorio su presentación en los procesos de ingreso, entendiéndose que en los casos de mostrarlo será motivo de descarte por omitir estos elementos.¹⁴⁹

De manera general para los candidatos, en los numerales del 5 al 8 se califican conforme al número de comprobantes que cumplan con las características de validez del elemento evaluado, además de lo establecido en la convocatoria y en el manual. De forma sucinta, a los participantes que no puedan comprobar algún elemento de mérito se los evalúa con 40 puntos; a los que presenten solamente un comprobante se les asigna 60 puntos; a los que presenten 2 comprobantes se le evalúa con 80; y se le dará la máxima calificación a los participantes que presenten 3 o más elementos para cada numeral.¹⁵⁰

En relación con lo anterior, la valoración que se hace para el elemento de Logros depende del número de comprobantes que el participante acredite en el alcance de algún objetivo relevante en su labor. Como lo es facilitar, optimizar, fortalecer algunas de sus funciones o lograr metas que aporten algún beneficio a la ciudadanía. Los ejemplos de logros

¹⁴⁸ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 209. *Op. Cit.*

¹⁴⁹ Secretaría de la Función Pública, "Metodología y Escalas de Calificación...", p 17. *Op. Cit.*

¹⁵⁰ *Ibidem.* P 17.

referidos en la norma son las certificaciones en alguna competencia laboral y publicaciones especializadas relacionadas a su campo de experiencia.¹⁵¹

El elemento de distinciones hace referencia al honor o trato especial que haya recibido el participante por su labor, profesión o actividad individual. En virtud de esto las acciones que pueden ejemplificar los casos de distinciones, es haber sido miembro fundador de alguna asociación no gubernamental, tener algún título con reconocimiento de honoris causa y la graduación con honores de alguna institución de educación superior.¹⁵²

Para el elemento de actividad destacada en lo individual se evalúan la obtención de los mejores resultados que sobresalen en actividades ajenas a su campo de trabajo. Los comprobantes que entran en este apartado son los relacionados con algún título o grado académico en el extranjero, derechos de autor, patentes y los servicios de voluntariado o altruismo (que no sean de donativos).¹⁵³

En la valoración de otros estudios las puntuaciones que se asignan en este elemento dependen del grado máximo de estudios con los que cuente el participante. En este caso los comprobantes no son sumatorios, sino que cada grado de estudios obtenido representa una puntuación predefinida, el diplomado es la calificación inicial y el doctorado significa la mayor puntuación que el participante puede aspirar.¹⁵⁴

El elemento de habla de lengua indígena es el último elemento agregado en los parámetros que se consideran en el SPC, fue promovido precisamente por la Secretaría de Cultura de forma específica por la titular de la SPSP con apoyo del Instituto Nacional de las Lenguas Indígenas (INALI). En este elemento se pretende valorar los conocimientos comunicativos de las 68 lenguas indígenas que se hablan al interior de nuestro país, saber infravalorado que no se había reconocido como una actividad de importancia en los mecanismos de ingreso al servicio público.¹⁵⁵

De tal forma, se califica las competencias comunicativas en lenguas indígenas a través del tipo y número de documentos que presenta el participante, la valoración distingue entre dos tipos de comprobantes clasificados por niveles 1 y 2. Para el primer nivel entran las

¹⁵¹ *Ibidem*. P 18.

¹⁵² *Ibidem*. P 19.

¹⁵³ *Ibidem*. P 20.

¹⁵⁴ *Ibidem*. P 21.

¹⁵⁵ *Ibidem*. P 23.

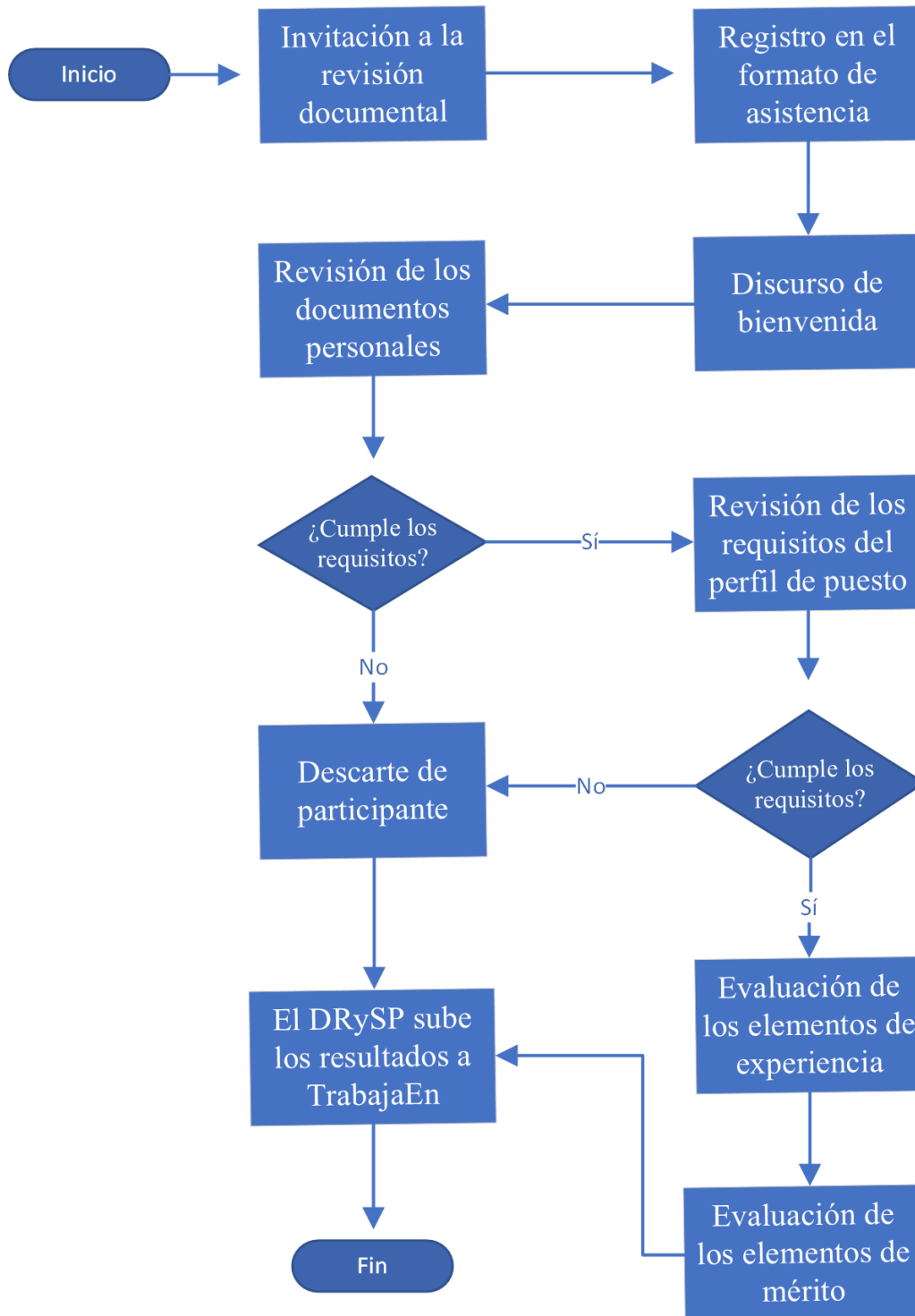
acreditaciones del conocimiento y manejo del entendimiento de alguna lengua indígena. Mientras que para el nivel 2, son válidas las acreditaciones que demuestren conocimiento de un grado experto, como lo pueden ser actividades relacionadas con la creación de textos académicos o con la traducción de alguno de estos a su lengua.

En consecuencia, los comprobantes de nivel 1 otorgan un puntaje de 60 puntos, son acumulables a modo que 3 de estos representan el puntaje de 100 puntos, en cambio el comprobante de nivel 2 concede al participante el máximo puntaje y no es necesario presentar más de uno. Sin embargo, la puntuación mínima es de 40 puntos que se le asigna a cualquier participante que presente la evaluación. Esto último sigue con la línea trazada que se maneja en los diferentes rubros del mérito, donde solo se exceptúa el numeral 9 de Otros estudios en donde el puntaje mínimo es de 20 puntos que corresponde a no presentar ningún elemento comprobatorio.

En conclusión a la Etapa III, una vez que se ha evaluado la totalidad de los elementos presentados y se ha comprobado el mérito del participante, el encargado de la revisión de los documentos procede a plasmar las calificaciones obtenidas en el formato establecido para tales efectos. Además, se muestran los resultados del proceso al participante, información comprobada que acredita los requisitos del perfil del puesto, así como los puntajes obtenidos en la evaluación de la experiencia y el mérito, por último, se solicita la firma del participante que indica la aceptación con los resultados de la evaluación.

Una vez que se tienen los resultados de la Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal procede a cargar los datos obtenidos en el sistema de RHnet, para ello, es necesario especificar los documentos que presentó el participante junto con los elementos del mérito que se comprobaron en la etapa. De esta forma, se llenan cada uno de los rubros predefinidos con las puntuaciones que se marcaron en el formato de evaluación correspondiente, al finalizar esta parte del proceso y después de que se comprueba que los datos se han reflejado en la plataforma de TrabajaEn, se puede considerar que la Etapa III del proceso de selección ha concluido.

Proceso 9. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos



Fuente: Elaboración propia con información de la Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos y Herramientas de Evaluación.

Etapa IV: Entrevista

La entrevista corresponde a la Etapa IV del proceso de selección, los participantes que han llegado hasta este punto del concurso son entrevistados por los miembros del CTS ya que son los encargados de llevar a cabo dicha labor. La entrevista busca profundizar en los conocimientos, habilidades y competencias de los candidatos, así como en su experiencia laboral y su capacidad para desempeñar el puesto en cuestión. En términos generales, la entrevista es la fase del proceso de selección donde el candidato puede demostrar de forma personal su idoneidad para el puesto vacante que se concursa.¹⁵⁶

Para tales efectos el procedimiento para llevar a cabo la Etapa IV, es gestionado por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, debido a que son los encargados de velar por que la entrevista sea efectuada de la forma más óptima posible. En este sentido los asuntos de la entrevista comienzan con la programación del lugar, fecha y hora, que convengan los tres miembros del Comité, a la par de la vinculación de las agendas, se hacen todos los formatos necesarios que serán de apoyo para el CTS durante el proceso.¹⁵⁷

Después de que se cuenta con el visto bueno del Comité sobre la programación de la entrevista, el siguiente paso es invitar a los aspirantes que continúan en el proceso de selección, en el supuesto de que el número de participantes supere a lo establecido en las bases de participación, únicamente se invita a los 3 primeros lugares de acuerdo con el orden de prelación que responde a la posición resultante de los puntajes obtenidos. Por lo que solo en el caso de no resultar al menos un participante con la puntuación mínima para ser considerado finalista, se debe buscar a un ganador en el siguiente grupo de 3 participantes que continúen en el proceso.¹⁵⁸

El día de la entrevista se reúne previamente el Comité, nuevamente se remarca que para el caso particular de los concursos de la Secretaría de Cultura está integrado por: el Superior jerárquico del puesto vacante que funge como Presidente; el Director de Planeación y Desarrollo de Capital Humano como Secretario Técnico; y el representante de la Función

¹⁵⁶ Secretaría de la Función Pública, “Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos...”, p 18.*Op. Cit.*

¹⁵⁷ Algunos de estos formatos son: formato de registro de aspirantes, orden del día, escenario de calificaciones finales donde se exponen los resultados de los aspirantes hasta ese momento, y guía de entrevista que es el espacio donde los miembros del CTS plasmará las preguntas, así como las respuestas del participante.

¹⁵⁸ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 232.*Op. Cit.*

Pública en la Secretaría de Cultura. Cada uno de los integrantes debe traer consigo una copia del currículum vitae de Trabajo de los aspirantes a entrevistar y el formato de preguntas.

El número de preguntas realizadas durante la Etapa IV de la entrevista está determinado por un mínimo de dos y un máximo de tres, cada una de las cuales es calificada en una escala del 1 al 10 por cada miembro del comité. Por lo general, se realizan un total de 9 preguntas en la entrevista, y se dispone de un tiempo estimado de aproximadamente 30 minutos para llevarla a cabo. Sin embargo, la duración real de la entrevista dependerá de la extensión y complejidad de las respuestas del aspirante, durante el evento, los miembros del Comité se encargan de formular preguntas específicas para evaluar la idoneidad del candidato en relación con el puesto, lo que permite tomar una decisión fundamentada, motivada y objetiva.¹⁵⁹

Una vez descritas las generalidades necesarias para que la entrevista se realice de manera adecuada y conforme con los procedimientos adoptados por la Secretaría de Cultura, es importante describir a detalle cómo se lleva a cabo esta parte específica del proceso de selección. A continuación, se explicará paso a paso cada uno de los elementos que se toman en cuenta durante la realización de la entrevista, desde el registro de aspirantes hasta la evaluación de las respuestas de los candidatos, con el objetivo de proporcionar una guía clara y detallada del proceso.

1) Como el suceso inicial de la parte operativa de la entrevista, el registro de aspirantes es imprescindible para cumplir con los efectos de constar que el participante asistió a la evaluación en el tiempo acordado, ya que en el supuesto de algún retraso en el horario establecido por parte de la persona que será entrevistada es motivo de descarte. Posteriormente el participante es invitado a pasar al espacio establecido para desarrollar la entrevista, dependiendo del puesto concursado puede variar entre las oficinas centrales de cultura en la CDMX y las oficinas de cultura en el estado de Tlaxcala.¹⁶⁰

2) Entrado en lo relativo de la entrevista el Secretario Técnico es el encargado de presentar al participante a los demás miembros del Comité, de forma inmediata se debe exponer el escenario de calificaciones con las que cuenta hasta ese momento (resultado de las etapas II

¹⁵⁹ Secretaría de la Función Pública, “Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos...”, p 21. *Op. Cit.*

¹⁶⁰ También es importante destacar que durante la contingencia sanitaria la totalidad de los concursos se realizaban a distancia, como medida precautoria para mitigar la propagación del SARS-COVID19, por lo que se optaron por realizar las entrevistas por medio de herramientas electrónicas de videoconferencia.

y III. De esa forma los miembros del comité proceden a su presentación y da inicio la sesión de preguntas y respuestas.

3) Las preguntas que realizan en la presente etapa responde a ciertas especificidades de contenido que son adoptadas por los integrantes del Comité, a modo que: el Presidente cuestiona sobre cosas referentes a las funciones del perfil de puesto que se está concursando; el Secretario Técnico plantea sus preguntas con la intención de profundizar las capacidades gerenciales del participante; y por último el Representante de la Secretaría de la Función Pública, orienta sus cuestionamientos en relación a los conocimientos básicos que debe de contar cualquier servidor público (vocación para el servicio y ética pública).

Las preguntas que realice el comité deben de acoplarse a criterios establecidos en la convocatoria y a la normatividad del SPC, por lo que los siguientes puntos describen la forma en las que transitan sus cuestionamientos:¹⁶¹

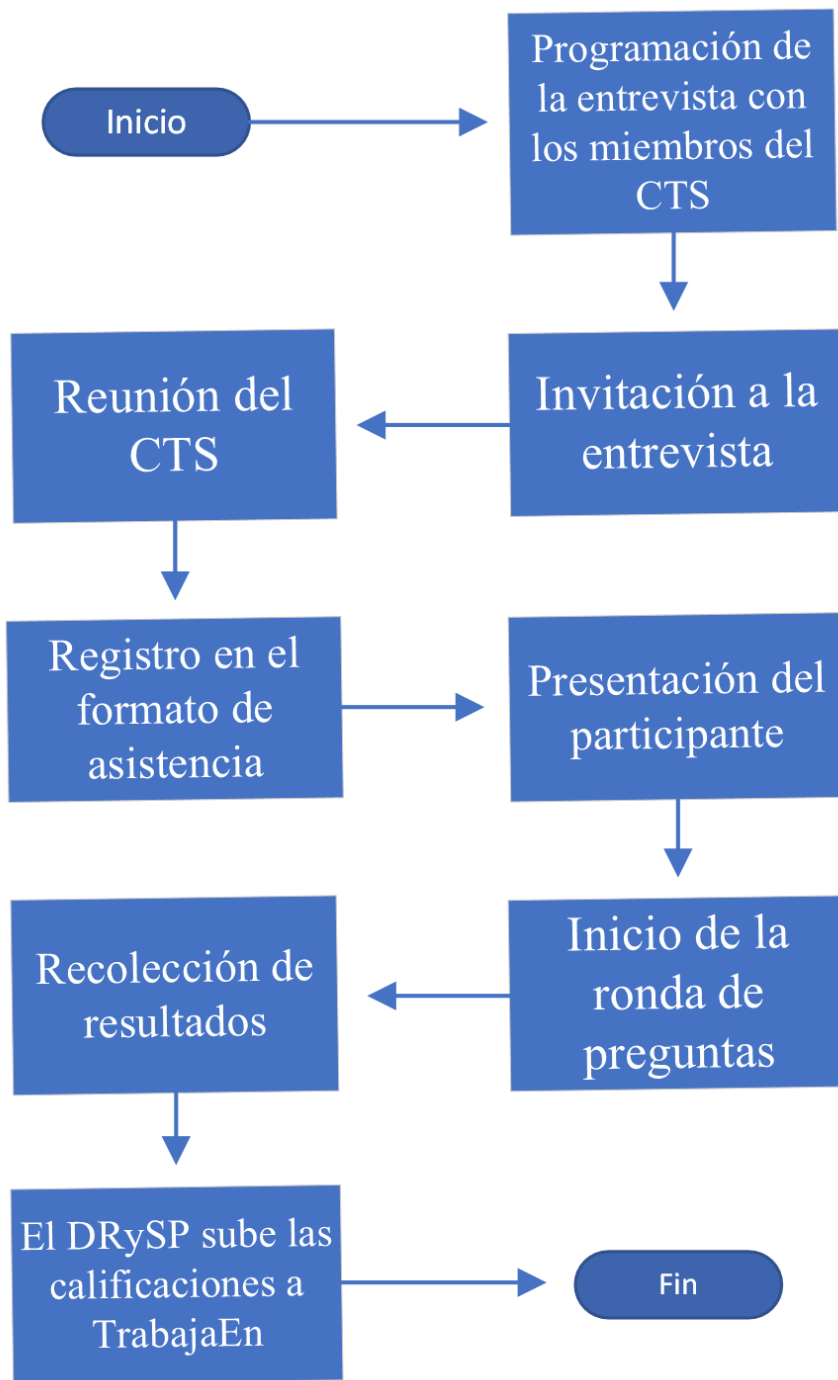
- Contexto, situación o tarea (favorable o adverso).
- Estrategia o acción (simple o compleja).
- Resultado (sin impacto o con impacto) efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.
- Participación (protagónica o como miembro de un equipo).

Es importante mencionar que conforme a la norma las preguntas que realice el CTP deben ser las mismas para todos los entrevistados. Asimismo, las respuestas que resulten del ejercicio de la entrevista son plasmadas en el formato de evidencia y cada miembro del Comité es el encargado de valorar cada una de las preguntas realizadas en una escala del 1 al 10, por lo que en la parte final el Secretario Técnico recaba los formatos firmados por los miembros, incluyendo el suyo.

Como parte final de la entrevista los integrantes del Comité agradecen la participación del participante, mencionan la conclusión de la Etapa IV, y señalan las ultimas indicaciones debe seguir, las cuales incluyen estar al pendiente de la plataforma de TrabajaEn para conocer los resultados. De esta manera es el proceso como se desarrolla la entrevista, los resultados de la etapa son turnados al área de ingreso para que se ocupe de subir al sistema las calificaciones obtenidas por los participantes entrevistados.

¹⁶¹ Secretaría de la Función Pública, “Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos...”, p 19. *Op. Cit.*

Proceso 10. Entrevista



Fuente: Elaboración propia con información de la Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos y Herramientas de Evaluación.

Etapa V. Determinación

El ingreso de personal en la Secretaría de Cultura culmina con la quinta y última parte del proceso de selección marcada en el Subsistema de Ingreso, de tal forma la determinación es el mecanismo por el que es seleccionado el participante que ocupará el puesto vacante, de acuerdo con los resultados obtenidos en las etapas II, III y IV. En tal sentido, en la Etapa V se debe garantizar que el puesto sea ocupado por el mejor candidato posible, es decir, aquel que haya demostrado contar con las habilidades, conocimientos, experiencia y méritos necesarios para desempeñar de forma óptima las funciones del puesto.

En función de lo anterior, los miembros del CTS son los encargados de elegir al ganador del concurso, por ende, se realiza la valoración de los finalistas de acuerdo con la consideración de los puntajes obtenidos en las etapas previas del proceso ya que brindan elementos comprobables de la evidencia de aptitudes y capacidades para desempeñar el puesto (Figura 3). Es en este momento donde el Comité debe deliberar sobre todos los elementos referenciados, para seleccionar a la mejor opción posible para ocupar el puesto vacante.

FIGURA 3. Cuadro de ejemplo de cómo se obtiene el resultado global.

ETAPA II	Examen de Conocimientos	Mínimo de 10 Máximo de 30	Examen de conocimientos + Evaluación de habilidades	= Resultado global
	Evaluación de Habilidades	Mínimo de 10 Máximo de 30		
ETAPA III	Mérito	Mínimo de 10 Máximo de 30	Mérito + Experiencia	
	Experiencia	Mínimo de 10 Máximo de 30		
ETAPA IV	Entrevista	Mínimo de 10 Máximo de 30	Sumatoria de las calificaciones del CTS	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con 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 Humano y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

Continuando con la precisión de las acciones particulares que se llevan a cabo dentro de la Secretaría de Cultura para el desarrollo de Etapa V, el procedimiento que acontece se desarrolla de la siguiente forma:

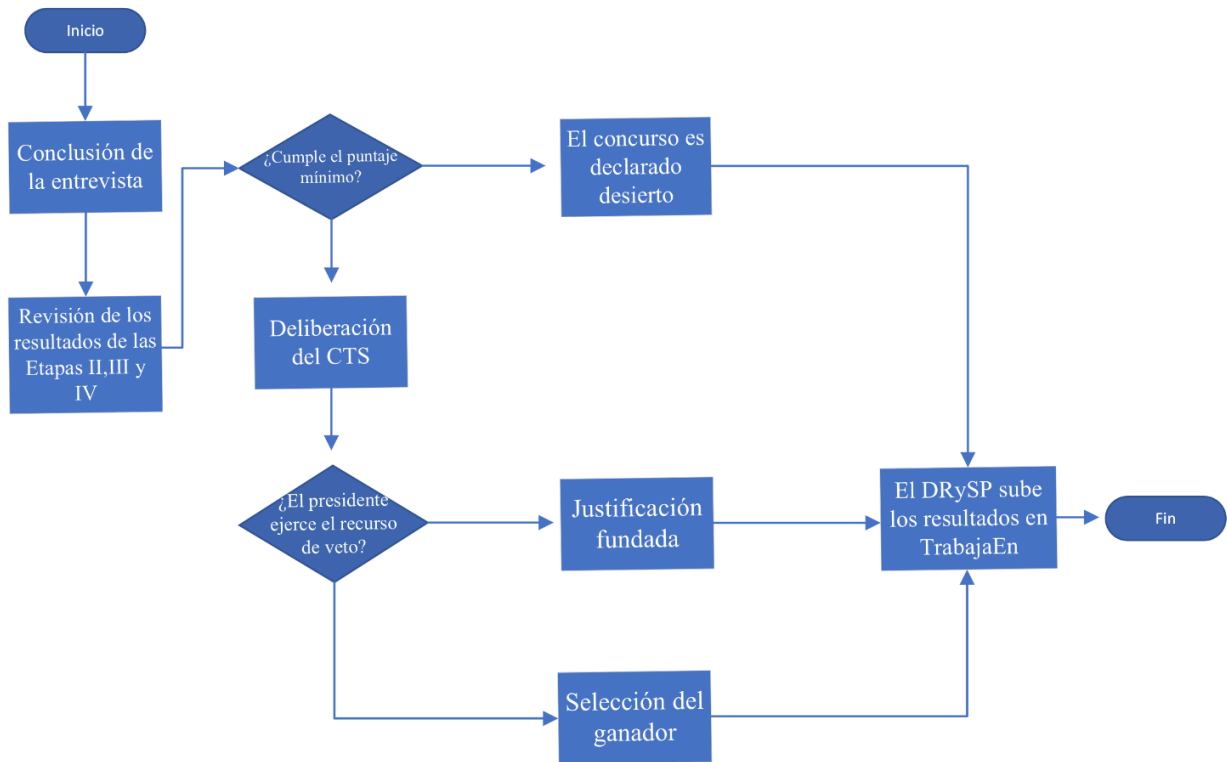
La deliberación comienza inmediatamente en el momento en que se concluyen las entrevistas, por lo que el Secretario Técnico indica a los demás miembros del CTS que es tiempo de tratar lo relativo a la Etapa V: Determinación. De acuerdo con los resultados finales obtenidos por los participantes en las etapas donde se les asignó una puntuación y en las cuales se les había establecido previamente una ponderación aprobada por el mismo Comité, el Presidente es en encargado de declarar ganador al participante que haya obtenido la puntuación más alta, y en su caso los finalistas son integrados a la lista de reserva de la Secretaría de Cultura.

Empero, en la etapa de determinación existe la posibilidad de que se presente el supuesto en el que los miembros del CTS no seleccionen a un ganador para el concurso, esto puede ocurrir en casos donde ninguno de los participantes consiga la puntuación necesaria para ser considerado como finalista (70 puntos), entonces, el concurso se declara desierto. También puede presentarse el caso en el que solo haya un finalista y el Presidente, bajo su responsabilidad, ejerza el recurso de veto sobre el participante con la mayor puntuación, lo cual debe estar debidamente fundamentado.¹⁶²

La Etapa V al igual que todo el proceso de ingreso, concluye cuando el CTS elige al ganador del concurso, en virtud de lo correspondiente es esencial documentar todo el procedimiento en las actas de cierre y firmar los documentos que detallan los sucesos de la determinación, así como de los anteriores procesos. Así mismo, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal es el encargado de vincular los resultados del proceso de determinación que se describen detalladamente en los documentos que se firman al finalizar la sesión del comité en RHnet. Es entonces que, a partir de la determinación, el concursante seleccionado se mostrará con el estatus de "ganador" y su nombre será expuesto en la plataforma de TrabajaEn.

¹⁶² Este recurso solo puede usarse una vez por concurso ya que en el caso de que hubiera más finalistas que continúen en el proceso se tendría que elegir entre ellos al ganador del concurso.

Proceso 11. Determinación



Fuente: Elaboración propia con información del Acuerdo por el que se emiten las disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humano y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

Entrega de nombramiento

El nombramiento es el acto administrativo a través del cual se designa a una persona para ocupar un cargo dentro de la administración pública, en este caso para ocupar un puesto del SPC, asimismo representa la conclusión de los procesos del reclutamiento y selección contemplados en el Subsistema de Ingreso. La entrega de nombramiento se lleva a cabo después de que el CTS ha seleccionado al ganador del concurso por lo que se realizan las gestiones correspondientes para el inicio de las funciones.

En el caso de la Secretaría de Cultura el procedimiento para entregar el nombramiento al participante responde a acuerdos internos que completan el proceso de reclutamiento y selección. Por consiguiente, después de que se notifica al sujeto seleccionado de los resultados del concurso, por medio de la plataforma de TrabajaEn, el área de ingreso

solicita la presencia del ganador para que haga válidos los efectos de su nombramiento. Entonces después de que se gestionan las acciones correspondientes para solicitar el nombramiento firmado por la autoridad competente,¹⁶³ la persona seleccionada debe toma protesta de prestar los juramentos al cumplimiento de la Constitución y las leyes que de ella emanen.¹⁶⁴

De esta manera, en un lapso que no exceda los 30 días, el individuo seleccionado debe firmar el perfil de puesto, a fin de dar constancia de su conocimiento de las funciones que debe desempeñar dentro de la APF. Asimismo, como se mencionó anteriormente el ganador del concurso tiene la obligación, al igual que cualquier funcionario público, de tomar protesta de acuerdo a lo establecido en el artículo 128 de la Constitución, lo cual debe ser suscrito por el superior jerárquico del puesto con su firma y la del sujeto en cuestión.

En relación con el formato y contenido del nombramiento, es responsabilidad del Titular de la Unidad de Administración y Finanzas emitir el documento que acredite el encargo en el servicio público. Este instrumento contiene información relevante, como el nombre completo de la persona designada para ocupar el puesto, el carácter del mismo (ya sea titular o eventual para puestos de primer nivel), así como detalles específicos del puesto (como el nombre, rango y área de adscripción). Además, se incluyen datos importantes como la fecha a partir de la cual surtirá efecto el nombramiento, el número del concurso y el acta en donde el CTS plasmó su determinación.

De forma inmediata, después de que el sujeto seleccionado ha firmado el perfil de puesto a ocupar y se ha constatado de su toma protesta, se puede hacer entrega del nombramiento como servidor público de carrera titular (para los casos que no son puestos de primer nivel ya que estos son de tipo eventual) por lo que su encargo comenzará a partir de la fecha establecida. Como último contacto entre el personal del DRSP estos deben de recabar las copias de los documentos resultados de esto para integrarlos al expediente único del concurso.

¹⁶³ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 227. *Op. Cit.*

¹⁶⁴ Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera...* Numeral 228. *Op. Cit.*

Integración del expediente y certificación del concurso

El expediente es concebido como el conjunto de pruebas documentales que describen la totalidad de los sucesos acontecidos en el desarrollo de los concursos, de modo que tiene el designio de preservación y transparencia ecuánime, así mismo de ser el objeto que el órgano revisor consta del cumplimiento del debido proceso y del apego a los principios rectores que rige al SPC. Entonces la función del expediente es la de crear un registro permanente al resguardo del olvido.

El resultado de los procesos del reclutamiento y selección, específicamente los documentos sobre las gestiones para la publicación del concurso y la evidencia de las 5 etapas del proceso de selección son reunidas en un solo archivo. De tal forma cada suceso que se realizó en pro del concurso es integrado en un expediente único, el cual es posteriormente auditado por la autoridad revisora con el fin de constar que las etapas del proceso hayan sido conducidas de acuerdo con los principios rectores del LSPCAPF y del debido proceso administrativo.

Por tal motivo, el personal del área de ingreso son los encargados de recabar la máxima información de los procedimientos que acontecieron en el transcurso de los concursos de selección, desde la solicitud del concurso por alguna de las áreas administrativas hasta la copia del nombramiento del participante seleccionado o en su defecto la resolución del CTS. Asimismo si se hubiera declarado desierto en alguna de las etapas, la integración del archivo se concluiría en ese momento.

Para la conformación de los expedientes se emplea un orden de integración en el contenido, acorde a cada uno de los procedimientos y procesos de los concursos. A continuación, se muestra una aproximación de los documentos que conforman el archivo del expediente. El cual cuenta con los siguientes documentos, formatos y anexos:

- Estatus del puesto
- Oficio de publicación del concurso (Perfil de Puestos, Temario y Bibliografía)
- Acta de aprobación de bases por el Comité Técnico de Selección
- Oficio para publicación de convocatoria en el DOF y Anexo
- Oficio Publicación en el portal de la Secretaría de Cultura
- Solicitud de Reactivación de folio
- Revalidación de calificaciones
- Oficio de Invitación al examen de conocimientos
- Examen de Conocimientos y copia de la identificación de cada aspirante
- Examen de Conocimientos con respuestas
- Compromiso de Confidencialidad
- Datos de aspirantes del concurso "TrabajaEn"
- Registro de Aspirantes para Examen de Conocimientos
- Evaluación de habilidades
- Registro de Aspirantes para Evaluación de Habilidades
- Revisión y Evaluación Documental (Anexos)
- Perfil de la Convocatoria pública y abierta
- Registro de Aspirantes para Cotejo Documental
- Oficio de invitación al C.T.S.
- Registro de Aspirantes para Entrevista
- Orden del día
- Guía de Entrevista Comité de Selección
- Escenario de Calificaciones Final
- Acta de Cierre
- Pantalla de la determinación de TrabajaEn
- Oficio de entrega del nombramiento y carta protesta
- Perfil de Puesto firmado por el ganador
- Carta de Protesta
- Nombramiento

De manera subsecuente para efectos de la certificación del concurso, el expediente resultante debe ser enviado al OIC específicamente al Área de Auditoría Interna de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública, para que los representantes de la SFP en la Secretaría de Cultura realicen el análisis correspondiente. Lo anterior con el objetivo de revisar que los concursos públicos y abiertos se llevaron a cabo en forma general, conforme a los procedimientos previstos en las disposiciones que aplican SPC, ya que de ser ese el caso la certificación del concurso es otorgada sin ninguna observación o responsabilidad para el Área de ingreso.

Por el contrario, en los supuestos de que no se hayan cumplido con alguna de las disposiciones aplicables al SPC el representante encargado del análisis, turna una copia de conocimiento al Área de Quejas, Denuncias e Investigaciones del mismo órgano fiscalizador para los efectos que deban proceder. Equivalentemente se exhorta a la SPSP y al DRSP las indicaciones que deben realizar en posteriores concursos en lo relativo a la corrección o adecuaciones correspondientes para garantizar el cumplimiento cabal de las disposiciones, a fin de fortalecer los procedimientos de reclutamiento y selección.

La totalidad de los procesos, así como de las funciones que se desarrollan, culminan con la certificación del concurso o en su defecto, con la negativa de la certificación, la cual debe estar acompañada de las observaciones correspondientes. En ambos casos, la finalidad de la observación es la de vigilar que los procesos del Subsistema de Ingreso den certeza de la legalidad y transparencia. En resumen, la creación del expediente único de concurso y la certificación del del mismo es un paso a posteriori necesario en los procesos de selección de personal en las dependencias, ya que responde a algunos de los pilares administrativos de la tradición Weberiana, como lo puede ser el registro permanente del quehacer administrativos.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Cfr., Max Weber, *¿Qué es la burocracia?*, P 47. *Op. Cit.*

IV. Conclusiones

El sistema del SPC ha estado en funcionamiento durante casi 20 años de forma continua en la Administración Pública Federal, con la excepción de los meses más críticos de la pandemia, y al igual que cualquier política pública diseñada para abordar problemas administrativos, su objetivo principal es mejorar la gestión pública en beneficio de la sociedad. Sin embargo, para algunos este Sistema se percibe simplemente como establecido y no completamente consolidado en su razón de existencia. Por lo tanto, resulta esencial analizar las oportunidades de mejora del Sistema y proponer los primeros esbozos de recomendaciones que permitan su optimización.

Aunque se debe mencionar que la identificación de los problemas conceptuales como de aplicación que atañen al SPC, así como la propuesta de soluciones efectivas puede ser una tarea compleja, que escapa al alcance y al objeto del presente trabajo. Por lo que se debe expresar que no se pretende dar alguna respuesta definitiva, sino que el móvil de estas recomendaciones es poner la discusión sobre la mesa, para en otro momento poder vislumbrar aproximaciones de propuesta y acercarse a algo parecido a una acción detonante que permita la mejora de los mecanismos del Subsistema de Ingreso.

Asimismo, entendiendo que como toda creación humana, existe un vasto margen de mejora de los aspectos del SPC, lo que se describirá a continuación debe interpretarse como una crítica consecuente de la búsqueda de una optimización constante. De tal forma, se inicia desde los cuestionamientos que desatan el punto de fuga para el análisis del observador del Sistema, en tanto que las preguntas que se pretenden atender son las siguientes: ¿Hasta qué punto es posible cumplir con los principios rectores establecidos en la norma?, ¿Los mejores perfiles son los que ingresan al servicio público? y ¿Es la forma óptima de reclutamiento y selección?

Esta sección del trabajo consistirá en dos partes, en la primera se describirán los aspectos a mejorar o problemas que se identificaron en los procedimientos de ingreso en la Secretaría de Cultura durante el servicio social, se abordarán las dificultades percibidas que se presentan en los procesos de reclutamiento y selección, además de que se expondrán las posibles causas. En la segunda parte, se ofrecerán recomendaciones que se basan en la experiencia y observaciones resultado del adentramiento en los procesos, por lo que se

propondrán tentativas de soluciones o alternativas viables para optimizar la selección de personal.

Ambas secciones se complementan mutuamente para proporcionar una visión integral de la situación actual del Sistema, así como de las posibles recomendaciones para disminuir la desconfianza en los procesos de ingreso de personal en la APF. Dado que uno de los temas recurrentes de estudio se centra en las deficiencias, carencias e incluso posibles simulaciones del SPC. Al explorar estos aspectos, se busca no solo identificar los problemas sino también proponer medidas concretas para su mejora, contribuyendo así a fortalecer estos procesos.

Cuestiones identificadas a mejorar del Servicio Profesional de Carrera

Antes de comenzar la exposición de ideas, es necesario hacer ciertas aclaraciones preliminares. Empezando por puntualizar que las situaciones que se identifican parten de las experiencias particulares en la Secretaría de Cultura, no obstante, entendiendo que la normatividad por la cual se rige el Subsistema Ingreso es de carácter general para todas las instituciones que implementan el SCP, implica que los problemas que se presentan en la institución mencionada tendrían cuando menos que ser similares para las demás. Por lo tanto, se empleará un razonamiento inductivo, que parte de las particularidades de la institución, derivadas del cumplimiento riguroso de las normas generales.

Ahora bien, el dispositivo que conforma al SPC ha tenido como principal objetivo la búsqueda de la mejora del servicio público a través del acceso de los mejores perfiles posibles que ocupan puestos de mando dentro del aparato administrativo. Para tales motivos, el Sistema se fundamenta en una estructura de tipo normativa, operativa y de intentos de agenciamientos que rigen la totalidad de los aspectos del ingreso. Entendiendo esto, se puede preguntar si dicho dispositivo es capaz de atender las multiplicidades burocráticas que caracterizan al sistema político mexicano.

A razón de esto, es importante mencionar que el SPC ha carecido de modificaciones sustanciales tanto a nivel normativo como conceptual, siendo que la última gran actualización fue en el año 2007 con la emisión del nuevo reglamento¹⁶⁶. Esta situación lleva a cuestionar

¹⁶⁶ Esto sin mencionar la publicación en el 12 de julio de 2010 en el DOF del *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*, y la última reforma publicada el 27 de noviembre 2018.

hasta donde se ha buscado la mejora del sistema y lo que es aún más relevante, si los programas de ingreso han sido sobrepasados por antiprogramas,¹⁶⁷ capaces de burlar el propósito original del servicio civil. Es en esto donde descansa la detección de problemas, que es el punto de partida del que se desprenden los demás aspectos endeble hasta el momento.

Por ende, es necesario cuestionar la verdadera capacidad de la aplicación de la normativa en los procedimientos de ingreso, especialmente a lo que se refiere los principios rectores del sistema (legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género).¹⁶⁸ Adelantamos que esto no es completamente posible de cumplir por dos motivos identificados: dentro de la normatividad existen mecanismos incompatibles con los principios establecidos; y la conceptualización de la estructura misma del SPC parte de un modelo de ingreso abierto incapaz de aplicarse en su totalidad.

Nombramientos por artículo 34

Sobre este primer factor, el elemento que ha sido identificado como uno de los problemas que más sobresalen, es el tan mencionado artículo 34 de la LSPCAPF que pareciera ser el elefante en la habitación del que su presencia, aunque incómoda se ha normalizado. Es que esto no es una aseveración disruptiva o sorprendente, ya que durante años esta figura ha sido de las principales causas de controversia del que adolece el Sistema, pero ¿Realmente este artículo rompe con los principios rectores del sistema y desvirtúa el acceso abierto y por mérito que el SPC pretendía?

Para abordar esta cuestión, es importante recordar que los nombramientos por el artículo 34 establecen el marco necesario para abordar situaciones imprevistas que puedan surgir debido a la vacante de un puesto. Dado que su objetivo normativo pretende que el accionar administrativo no se detenga y que sean atendidos los aspectos sociales, administrativos y económicos de los cuales la APF es responsable. Pese a que no se puede poner en duda la utilidad y necesidad de estos nombramientos, lo cierto es que pueden

¹⁶⁷ Cfr, Bruno Latour. *La esperanza de pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*, Barcelona, Gedisa, Barcelona, 2016, Primera edición, p 368.

¹⁶⁸ *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Artículo 2. *Op. Cit.*

representar ciertas consecuencias negativas en los procesos de ingreso, pero también en los de promoción, esto sin mencionar la percepción negativa desde el exterior.

Si bien es necesario contar con un mecanismo para garantizar la continuidad del servicio, las libertades que permite dicho nombramiento se alejan del acceso por mérito que pretende el SPC, debido a la falta de un proceso de selección completamente objetivo que asegure la elección imparcial en la evaluación de la idoneidad del candidato. En cambio, se depende exclusivamente de una selección interna en la que el superior jerárquico de la plaza tiene la facultad de proponer a la persona que discrecionalmente considere como la mejor opción, sin una justificación exhaustiva de las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera efectiva.

Por tanto, se entiende que los nombramientos por artículos 34 se asemejan a alguna especie de nombramientos por libre designación, en tanto que permite el acceso al servicio público sin la necesidad de un proceso de reclutamiento y selección. Pese a que la normatividad explícitamente contempla esta figura, es importante tener en cuenta que su uso indiscriminado puede tener implicaciones negativas en cuanto a la transparencia y la igualdad de oportunidades en el acceso a cargos públicos¹⁶⁹.

La verdadera culminación de los riesgos asociados a estos nombramientos temporales se produce cuando se convoca a concurso el puesto de la “vacante” que está siendo “ocupada”, debido a que representa la imposibilidad lógica de que puedan coexistir los principios rectores de objetividad e imparcialidad en los procesos de selección y, por tanto, se pone en riesgo el principio fundamental de la legalidad. Por último, se debe destacar que los problemas asociados al Sistema no se relacionan tanto con los aspectos operativos, que representen alguna especie de dificultad de implementación del proceso de ingreso, sino que se vislumbra como algo de tipo conceptual y de fundamentación.

¹⁶⁹ *Cfr.*, Luis Sánchez, “Análisis Del Servicio Profesional De Carrera: La Necesidad De Cambio”. Encrucijada Revista electrónica Del Centro De Estudios En Administración Pública, n.º 27 2017. p 26. Dirección URL: <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2017.27.61450>.

Cuadro 5. Datos referentes a los nombramientos por artículo 34 y porcentaje de concurso ganados

Año	Nombramiento por Artículo 34	Ocupantes por Artículo 34 que ganaron el concurso	Porcentaje
2021	3164	1614	51.01%
2022	2255	1269	56.27%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información de la SFP de la solicitud de información: 330026523002152

En el cuadro 5 se puede observar el número de individuos a los que se les otorgó un nombramiento temporal mediante el artículo 34 de la LSPCAPF, así como cuántos de estos consiguieron su titularidad posteriormente (por medió de concurso). De tal forma no es incorrecto expresar la afirmación de que se tiene mayor probabilidad de ganar un concurso en la APF con respecto a otro candidato, si el participante es el que ostenta un nombramiento eventual del puesto.

Es importante destacar que, aunque el porcentaje supera el 50% en ambos períodos, es posible que este número sea aún mayor. Esto se debe a varios factores considerados, por ejemplo: la duración de los nombramientos puede no estar incluida en el año en el que se presenta la información reflejada; es posible que algunos ocupantes del cargo hayan optado por concluir su nombramiento antes de tiempo para ocupar otro puesto, incluso por artículo 34; que los 10 meses de duración hayan concluido antes de que ganarán el concurso y; por último, la existencia de una vinculación deficiente de la información puede generar inconsistencias en los resultados.¹⁷⁰

Entonces, resulta paradójico que la ley contemple los nombramientos por artículo 34 en un sistema que se supone pretende ser abierto y basado en el mérito. Dado que su uso anticipa la excepcionalidad en los funcionamientos y que de forma específica para los concursos de selección puede generar ventajas, que van desde que el ocupante temporal conozca las funciones del puesto, hasta tener acceso privilegiado a información sobre los tiempos del concurso. Lo que deriva en una serie de vulnerabilidades en el procedimiento de ingreso que repercuten en los siguientes puntos franqueables:

¹⁷⁰ Cfr., Luis Sánchez, *et al.*, p 31.*Op. Cit.*

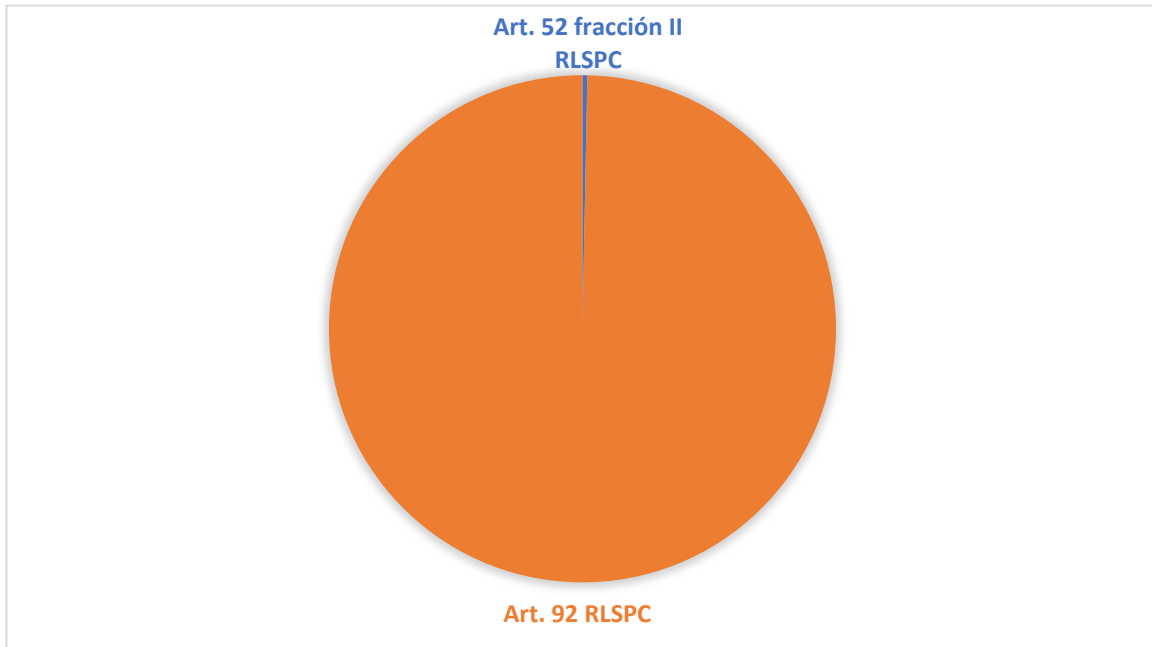
- Examen de conocimientos (el jefe inmediato del puesto es el que realiza los exámenes de conocimientos)
- Ponderación discrecional (en una gran cantidad de concursos las ponderaciones aprobadas dan un mayor peso a las etapas que son determinadas por el presidente del CTS)
- Tiempos limitados para estudiar el temario
- Entrevistas poco objetivas

Aun cuando existen mecanismos que pretenden establecer competencias lo más imparciales posibles, lo cierto es que los antiprogramas ya han detectado las debilidades y grietas operativas incluso con en apego a la normatividad. Por lo que se puede bosquejar como respuesta que los nombramientos excepcionales no son compatibles con los principios rectores del SPC, por ende, estos nombramientos representan un problema para garantizar un acceso en igualdad de condiciones.

De la misma manera en que se observaron riesgos sobre el ingreso, la promoción se configuró de tal forma que los puestos de rangos altos (Direcciones y Direcciones Generales) fueran no fueran ni siquiera reservados para los integrantes del Sistema de niveles más bajos. En consecuencia, la configuración del ascenso y la promoción se configuró (consciente o inconscientemente), para facilitar la contratación de personas externas en lugar de aquellas que forman parte de la estructura.

Esto se evidencia indirectamente en la marcada disparidad entre las dos opciones de nombramientos por el artículo 34 de la LSPCAPF, ya que el artículo 52 del reglamento se interpreta como una forma de promoción temporal en la estructura jerárquica inferior; mientras que la elección del artículo 92 del reglamento que ejemplifica las deficiencias mencionadas anteriormente, es por mucho el que más se utiliza, con un porcentaje superior 95% de frecuencia en periodos que pueden rastrearse desde el 2015.

Gráfica 1. Porcentaje de uso de nombramiento por artículo 34 en 2022



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información de la SFP de la solicitud de información: 330026523002152

Problemas derivados de la concepción

Una vez descrito uno de los grandes problemas que tiene el Sistema, el siguiente de los asuntos que atañen indirectamente al ingreso de personal es sobre la forma en la que esta conceptualizado. Por lo que sección, pretende adentrarse en la conceptualización misma del Sistema y cómo su implementación se ve afectada lógicamente por las limitaciones impuestas por el cumplimiento teórico-normativo, esto con el propósito de intentar responder a las cuestiones relacionadas con la incompatibilidad de ciertos mecanismos y principios rectores, así como de las franquezas en la práctica de los procedimientos.

Para tal efecto, se analizarán los conceptos plasmados en la normatividad que engloba al SPC, adelantando que se entenderá como un actor o mejor dicho un actante en el entramado total del Sistema, es decir, como una de las partes influyentes en su funcionamiento. Por ende, es importante estudiar los contenidos que se usaron en su creación, que como tal es resultado de entendimientos que lo precedieron y le dieron forma. Aunque también se debe tener en cuenta que la mera existencia de LSPCAPF no es sinónimo de una operación

eficiente, así como ninguna ley en si misma lo es, por lo que no bastaría con revisar únicamente la norma, sino que también a los demás actantes.

Retomando los conceptos clave que fundamentaron la implementación del Sistema, es relevante destacar la contraposición de enfoques que delinearon sus objetivos fundamentales. Como se exploró en el Capítulo I, el SPC se originó a partir de dos modelos de mercado laboral existentes: el de tipo cerrado y el de tipo abierto, que son una realidad en las estructuras administrativas occidentales, como las de origen anglosajón y europeo. Estos modelos se utilizaron prácticamente como referentes obligatorios en la creación del servicio civil mexicano.

El sistema de tipo cerrado ofrecía las ventajas propias de la burocracia clásica como lo podría ser un cuerpo administrativo unificado, experto y con una clara vocación de servicio mientras que los riesgos recaían en la ineficacia por la poca competencia externa y que conllevaba la inamovilidad del cargo.¹⁷¹ Por el contrario, el modelo de tipo abierto representaba la apertura al personal del sector privado, algo asociado con la idea del dinamismo o en otras palabras algo que representaba la eficiencia y eficacia.¹⁷²

Por tal motivo, el segundo modelo se posicionó como la solución al primero, ya que, con el riesgo latente de la ineficiencia e ineficacia que suponía el enemigo central de la lógica neoliberal en la que se encontraba la administración en turno. Entonces la atractiva idea de apertura la administración pública a nuevos perfiles fue establecida en “atraer a los mejores candidatos”,¹⁷³ así como el acceso democrático que fue representado en la “igualdad de oportunidades a la función pública”.

Sin embargo, el problema de fondo no radica en la elección de un modo sobre el otro, ni en la dicotomía generadora de limitaciones, ya que el verdadero problema que se vislumbró con los años de aplicación del Sistema fue que se antepuso a la eficiencia y a la eficacia por sobre la atención de los problemas tradicionales que aquejan al sistema político-administrativo mexicano. Por lo que se dejó de lado, lograr una fortaleza institucional que

¹⁷¹ Cfr., María del Carmen Pardo, *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública, México, s/editorial, Serie: cultura de la rendición de cuentas, 2005, Primera edición*, p 13.

¹⁷² *Ídem.*

¹⁷³ Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Artículo 29.*Op. Cit.*

superará los funcionamientos del patronazgo y clientelismo, así como lograr un contrapeso del sistema político, que fortaleciera el papel del burócrata y sus instituciones.

Entonces, a manera de cierre de este apartado se adelanta que la concepción misma del SPC tuvo un defecto en la definición del enfoque por los cuales se buscarían los objetivos del Sistema, ya que el priorizar aspectos de la administración menos relevantes o se sobrepusieron por encima de las necesidades estructurales adolecidas durante siglos. Entendiendo que fueron dejado de lado los mecanismos que atendieran los problemas administrativos tradicionales más importantes de erradicar, como lo es: la inestabilidad en los puestos; la lealtad al individuo y no al Estado; y el llamado sistema de botín.

Como resultado, todavía se plantea la interrogante de si, después de dos décadas de operación del Sistema, se ha logrado un avance significativo en el fortalecimiento de las instituciones en el país. Además, persiste la duda sobre si se ha cumplido con éxito el objetivo de democratizar el acceso al servicio público, profesionalizar a los servidores públicos y proteger a los administradores de las cambiantes voluntades políticas, estableciendo una estabilidad en sus cargos.

Algunas anotaciones a manera de conclusión

Después de describir algunos de los aspectos con la oportunidad de mejora más representativos que se detectaron en la prestación del servicio social y en la profundización de los procesos del Subsistema de Ingreso, es que se expresan los siguientes esbozos de recomendaciones para la mejora de los puntos franqueados en los procesos del reclutamiento y selección. De forma específica, giraran en torno a las etapas anteriormente mencionadas: Revisión Curricular; Exámenes de conocimientos y habilidades; Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos; Entrevista; y Determinación.

Primera. - Con respecto a la Etapa I Revisión Curricular, no existen mayores inconvenientes con la plataforma diseñada para el registro, búsqueda y postulación en los concursos, expresando que es una de las etapas del proceso de selección que cumple a cabalidad con los principios rectores del Sistema. El motivo se puede deber a la impersonalidad y automatización que ofrece la plataforma electrónica TrabajaEn. Además, de la existencia de mecanismos para solucionar algún tipo de error causado por el aspirante al momento de realizar su postulación, como lo son las solicitudes de reactivación de folio.

Segunda. - Para la Etapa II Exámenes de Conocimientos y Evaluación de Habilidades, el campo de mejoramiento es amplio. En lo que respecta al examen de conocimientos técnicos, mecanismo que se posiciona como uno de los mayores filtros en el proceso, resulta imprescindible profundizar en la forma y el contenido que se evalúa en la etapa, pero sobre todo se debe ejercer un mayor control sobre los responsables de la elaboración del examen.

Si bien, existen mecanismo que en teoría buscan crear responsabilidades sobre el manejo de la información contenida en los exámenes de conocimientos (como lo es el compromiso de confidencialidad), la realidad es que la responsabilidad sobre la realización del examen delegada al área de adscripción del puesto aumenta los riesgos de que se pueda filtrar algún tipo de información relevante.

Es por tal motivo que la propuesta se encuentra en establecer un mayor número de candados para esta etapa, empezando por hacer obligatoria la realización del examen bajo herramientas digitales, donde el contenido y el número de reactivos sea dividido de acuerdo a evaluar los conocimientos en tres ejes centrales: conocimientos sobre la APF y la dependencia; conocimientos teóricos al cumplimiento del perfil de puesto; y sobre los procesos administrativos propios del puesto.

El porcentaje de reactivos para cada elemento puede ser homologado a las figuras de los integrantes del CTS, en donde cada parte proponga un número determinado de preguntas para que posteriormente sea integrado por el secretario técnico o en su defecto por el representante de la SFP en las dependencias. Esto con el propósito de evitar que la información pueda ser filtrada a las personas cercanas al individuo que redacte la prueba, en este caso los que ocupan el puesto por artículo 34, que en teoría son los más cercanos.

Con respecto a las pruebas de habilidades que son parte de la segunda etapa, no hay grandes recomendaciones. Dado que la medición de estos elementos requeridos por el perfil de puesto se efectúa por medio de plataformas tecnológicas de terceros, en las cuales es más complicado la modificación de los parámetros que alteren los resultados. Empero, lo que se puede extender o normalizar es que los sistemas utilizados para dicho propósito contengan candados que eviten la alteración o eliminación de pruebas realizadas, por lo que se propone que el registro sea permanente, y de esa forma facilitar las auditorías en cualquier momento. (Situación que ya se lleva a cabo en la Secretaría de Cultura)

Tercera. - La Etapa III Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos, parte del proceso donde se comprueban los requisitos que exige la vacante, así como la evaluación de la experiencia y el mérito. La recomendación gira en torno a la observación meticoloso, por lo que dicha revisión se efectuó con la presencia de algún representante del OIC encargado de certificar los concursos de reclutamiento y selección. Esto con el propósito de evitar que durante la comprobación de los requisitos del perfil existan alguna preferencia por participantes internos, así como que se pueda contrastar información sobre los elementos que se toman en cuenta para cubrir los elementos.

Cuarta. - Para la Etapa IV Entrevista, la recomendación es que se tenga más control sobre el propósito de los cuestionamientos que realicé el comité, por lo que se debe prohibir una serie de preguntas cuyo único objetivo sea descartar a los participantes que no sean del agrado del CTS. En específico del presidente del concurso, ya que algunas preguntas tienden a favorecer en demasía a los participantes que cumplen con las funciones específicas del puesto y que solo pueden ser conocidas en detalle por un participante que lleve esos mismos procesos.

Por lo que la eliminación de preguntas demasiado particulares aumenta la probabilidad de que la competencia sea más imparcial, y en efecto se pueda cumplir con el objetivo mismo de la entrevista, que es profundizar en la experiencia y merito presentados en la etapa anterior.

Quinta. - La última etapa de los procesos de selección que corresponde a la Determinación del estatus del concurso es donde se encuentran otro de los inconvenientes, en tanto que los problemas vienen desde la ponderación aprobada para cada una de las etapas. Por lo general el CTS y para sorpresa de pocos, asignan los mayores porcentajes a los elementos en los cuales tiene mayor grado de control, como lo son: el examen de conocimientos y sobre la entrevista esta parte se le asigna el mayor porcentaje en entrevista, que por lo general ronda entre un 50% al 60% del valor total de la ponderación.

Estas recomendaciones tendrían el propósito de solucionar los puntos de fuga que permite la normatividad del Sistema, coaccionando desde el RLSPCAPF y el manual que se ejerzan de mejor manera los principios rectores. Así como reducir las ventajas con las que cuentan los participantes que ocupan el puesto por la figura del artículo 34, en tanto que con

un examen más imparcial, una revisión documental sin distinciones y una entrevista que no sea un mecanismo de descarte. Es que se puede conseguir que el proceso de selección responda a conseguir el propósito de la desratización del acceso a la función pública.

Sexta. - En tanto al asunto del acceso al Sistema por artículo 34, las recomendaciones deben partir desde el entendimiento de que ese tipo de nombramientos son necesarios para atender los casos extraordinarios de una vacancia del puesto no prevista. Sin embargo, es un elemento del Sistema que debe ser reformado en alineación con los propósitos del SPC, así como reducir las consecuencias negativas que si uso indiscriminado significa.

La propuesta de reforma es hacer efectivos elementos y propósitos ya existentes en el Sistema. En primer lugar, el otorgamiento del artículo 34 debe ser considerado en primer lugar para los servidores públicos del rango inmediato anterior, por lo que se tendría que establecer un mecanismo para seleccionar al individuo más capacitado para ascender. En segundo lugar, la figura del artículo 92 del RLSPCAPF, tendría que ser cuando menos modificada, aumentando el requisito de que cuando menos cumplan con cumplir con la exigencia del perfil de puesto.

En conclusión, la necesidad de reformar al SPC responde a la incapacidad del Sistema en conseguir los objetivos por el cual fue concebido, a la vez que los funcionamientos tradicionales de la burocracia mexicana predominaron por sobre los procesos y principios del Sistema. Entonces, la detección de las desviaciones existentes en los procesos de ingreso, son acciones que contribuyen a la mejora constante de la administración pública y el cuál es uno de los propósitos del deber ser de los servidores públicos se deben buscar al formar parte de la burocracia mexicana.

V. Fuentes de consulta

Barragán Solís, Anabella; Lerma Gómez, María del Carmen, “Estructuralismo” [en línea], *Apuntes biográficos para Teoría Antropológica*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México, 2023, Dirección URL: <https://www.enah.edu.mx/publicaciones/documentos/118.pdf> [consulta: 13 de mayo de 2023]

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, "Definición" [en línea], *Cultura*, México, portales.diputados.gob.mx/CESOP, 17 de abril de 2006, Dirección URL: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/d_cultura.htm [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Cruz Pérez, Miguel Alejandro, *et al.*, “Relativismo cultural, etnocentrismo e interculturalidad en la educación y la sociedad en general” [en línea], *ACADEMO: Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol. 5, Ecuador, Julio-Diciembre 2018, Dirección URL: <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v5n2/2414-8938-academo-5-02-179.pdf> (36)

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 5 de febrero de 1917, Dirección URL: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>. [consulta: 13 de mayo de 2023]. (32)

Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como de otras leyes para crear la Secretaría de Cultura, [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 17 de diciembre de 2015, Dirección URL: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5420363&fecha=17/12/2015#gsc.tab=0 [consulta: 13 de mayo de 2023].

De la Serna Alzaga, Ulises; Ochoa Hofmann, Alfonso Estuardo, *Corrupción En El Servicio Profesional de Carrera En La Administración Pública Federal: Selección de Personal 2021*, s/lugar, s/editorial, 2021.

Giddens, Anthony, *Un mundo desbocado: los efectos de la globalización en nuestras vidas*, México, Editorial Taurus, 2000, pp.10-11.

Hernández Puente, Adriana, *Administración y desarrollo de personal público*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1994.

Ley Federal de Austeridad Republicana [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 19 de noviembre de 2019, Dirección URL: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFAR.pdf>, [consulta: 13 de mayo de 2023]. (16)

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 29 de diciembre de 1976, Dirección URL:

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOAPF.pdf>, [consulta: 13 de mayo de 2023].

Lévi-Strauss, Claude; Aramburo, Francisco González, *El pensamiento salvaje*, México, Fondo de Cultura Económica 1a edición, 2014.

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003, Dirección URL: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>. [consulta: 13 de mayo de 2023]

Martínez Puón, Rafael, "Cinco mitos sobre el servicio profesional de carrera en México" [en línea], *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales* 15, no. 48, 2008, p. 204, Redalyc, Dirección URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10504808> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Méndez, José Luis, "Retos inmediatos del Servicio Profesional de Carrera en México", *Servicio Profesional de Carrera*, vol. 1, núm. 1, México, 2004.

Méndez, José Luis, "Diseño, aprobación e implementación del Servicio Profesional en México. Lecciones y retos", *Servicio Profesional de Carrera*, primer semestre, núm. 9, México, 2008.

Nye, Joseph S. JR., Prefacio y Capítulo 5 "El poder blando y la política exterior americana" en *Soft Power, Public Affairs*, New Hampshire, 2004, ps. IX-XIII y 127-147. *Relaciones Internacionales*, núm. 14 de junio de 2010.

Pardo, María del Carmen, "El Servicio Profesional de Carrera en México: de la Tradición al Cambio" [en línea], *Foro Internacional XLV*, núm. 4, 2005, pp. 599-634. Redalyc, Dirección URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59911177002> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Pardo, María del Carmen, *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública, México*, s/editorial, Serie: cultura de la rendición de cuentas, 2005, Primera edición.

Peters, B. Guy, *La Política de la burocracia*, México, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1999, primera edición.

Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006 [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 30 de mayo del 2001, Dirección URL: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4886170&fecha=28/05/1996#gsc.tab=0, [consulta: 13 de mayo de 2023].

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 12 de julio de 2019, Dirección URL: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0, [consulta: 13 de mayo de 2023].

Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 28 de mayo de 1996, Dirección URL: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4886170&fecha=28/05/1996#gsc.tab=0, [consulta: 13 de mayo de 2023].

Ramio Matas, Carles, Salvador, Miquel, “Servicio civil en América Latina: reflexiones y propuestas tentativas” [en línea], *Doc. aportes adm. pública gest. estatal*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, núm. 6, 2005, pp. 63-90, Dirección URL: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272005000100003&lng=es&nrm=iso [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 6 de septiembre de 2007, Dirección URL: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSPCAPF.pdf, [consulta: 13 de mayo de 2023].

Reglamento Interior de la Secretaría de Cultura [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 8 de noviembre de 2016, Dirección URL: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5460041&fecha=08/11/2016#gsc.tab=0 [consulta: 4 de octubre de 2023].

Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 16 de abril de 2020, Artículo 12, Dirección URL: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5591703&fecha=16%2F04%2F2020#gsc.tab=0, [consulta: 13 de mayo de 2023].

Rives Sánchez, Roberto, *La administración pública de México 1821-2012. Elementos para la fiscalización y la rendición de cuentas*, Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación LXII Legislatura. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, México, 2015, p. 405.

S/A, *A nuestros amigos*, España, Pepitas de Calabaza ed, 2015, Primera edición.

Sánchez, Luis Alfredo, “Análisis del Servicio Profesional de Carrera: La necesidad del Cambio” [en línea], *Encrucijada. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*, Núm. 27°, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2017, Dirección URL: <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2017.27.61450>. [consulta: 13 de mayo de 2023].

Secretaría de Cultura, “Criterios Para la Solicitud de Concurso de Puesto 2023” [en línea], México, *Intranet.cultura.gob.mx*, s/fecha, Dirección URL: <https://intranet.cultura.gob.mx/> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Secretaría de Cultura, “Consulta las convocatorias a las plazas vacantes sujetas al Servicio Profesional de Carrera” [en línea], México, *Intranet.cultura.gob.mx*, <http://www.gob.mx/cultura/documentos/servicio-profesional-de-carrera-52672> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Secretaría de Cultura, Convocatoria Pública y Abierta número 41 [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 19 de mayo de 2021, Dirección URL: <https://www.dof.gob.mx/vacantes/18390/016027.html> [consulta: 13 de septiembre de 2023].

Secretaría de Cultura, “Convocatoria Pública y Abierta número 59” [en línea], México, Diario Oficial de la Federación, 9 de marzo de 2023, Dirección URL: <https://www.dof.gob.mx/vacantes/19113/011281.html> [Consulta: 13 de septiembre de 2023].

Secretaría de Cultura, *Programa Sectorial de Cultura 2019-2024* [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 3 de julio de 2020, Dirección URL: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596142&fecha=03/07/2020#gsc.tab=0 [consulta: 13 de mayo de 2023]. (35)

Secretaría de Cultura, “¿Qué hacemos?” [en línea], Gobierno de México, México, gob.mx, s/fecha, Dirección URL: <https://www.gob.mx/cultura/que-hacemos> [consulta: 13 de agosto de 2023].

Secretaría de la Función Pública, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*. [en línea], Diario Oficial de la Federación, México, 17 de mayo de 2019, Dirección URL: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5560614&fecha=17/05/2019#gsc.tab=0 [consulta: 4 de octubre de 2023].

Secretaría de la Función Pública, “Estadística Básica del Subsistema de Ingreso”, [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, 31 de agosto del 2023, Dirección URL: https://trabajaen.gob.mx/servlet/CheckSecurity/JSP/jobsite_g/links_inicio.jsp [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Secretaría de la Función Pública, “Guía para la elaboración y aplicación de Mecanismos y Herramientas de Evaluación” [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, s/fecha, Dirección URL: <https://www.trabajaen.gob.mx/>, [Consulta: 1 de septiembre de 2023].

Secretaría de la Función Pública, “Manual de Usuario de TrabajaEn” [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, s/fecha, Dirección URL: <https://www.trabajaen.gob.mx/>, [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Secretaría de la Función Pública, “Metodología y Escalas de Calificación para la Evaluación de la Experiencia y la Valoración del Mérito” [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, s/fecha, Dirección URL: <https://www.trabajaen.gob.mx/>, [Consulta: 1 de septiembre de 2023].

Secretaría de la Función Pública, “Organigramas vigentes” [en línea], México, RHnet.com, s/fecha, Dirección URL: https://www.rhnet.gob.mx/servlet/CheckSecurity/JSP/mss_g1/mss_g1_org_pos_filtro.jsp [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Secretaría de la Función Pública, “Registro de Ocupación de Puestos al Amparo del Artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera” [en línea], México, *TrabajaEn.gob.mx*, 07 de Septiembre de 2007- 31 de Marzo de 2023, Dirección URL: <https://www.trabajaen.gob.mx/>, [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Secretaría de la Función Pública, “Se han eliminado 655 plazas de Dirección General Adjunta y se camina a la erradicación de esta figura: Secretaría Sandoval Ballesteros” [en línea], México, *gob.mx*, 18 de noviembre de 2019, Dirección URL: <https://www.gob.mx/sfp/prensa/se-han-eliminado-655-plazas-de-direccion-general-adjunta-y-se-camina-a-la-erradicacion-de-esta-figura-secretaria-sandoval-ballesteros-227428> [Consulta: 5 de enero de 2023].

Secretaría de Gobernación, “Vacantes en Gobierno” [en línea], México, Diario Oficial de la Federación, 4 de octubre de 2023, Dirección URL: <https://www.dof.gob.mx/vacantes.php#gsc.tab=0> [Consulta: 13 de septiembre de 2023].

Silva Benítez, Alejandra, *La noción de cultura en las distintas escuelas antropológicas* [en línea], SlidePlayer, 2018. Dirección URL: https://slideplayer.es/amp/12387414/?fbclid=IwAR3zegMO0Pr3LpyjsObktLaYUB1_eq_jaKkDrg-wqDBwsHKtutapJ46e_i0. [Consulta: 10 septiembre de 2023].

Tocqueville, Alexis de, *La democracia en América*, 1 Colección de Clásicos de la Literatura Estadounidense "Carrascalejo de la Jara". El Cid Editor, 2017.

Transparency International, “Índice de percepción de la corrupción: 2022” [en línea], s/país, *Transparency.org.*, 31 de enero de 2023, Dirección URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> [Consulta: 11 de septiembre de 2023].

Varios autores, *Sueños e identidades. Una aportación al debate sobre cultura y desarrollo en Europa*, Interarts/Península, Barcelona, 1999.

Weber, Max, *¿Qué es la burocracia?*, México, Ed. Coyoacán, 2011.