



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONALAUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CAPACIDADES DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS PARA SU PERMANENCIA EN EL
PUESTO EN LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
SFP**

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

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

PRESENTA

MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ MARTÍNEZ

ASESORA: LIC. MARGARITA LEHNE GARCÍA.





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.



Gracias a Dios por permitirme seguir viva y continuar con mis planes de concluir mis estudios.

Gracias a mis padres que fueron los cimientos que me permitieron crecer y luchar por mis objetivos.

Gracias a mis hermanos y sobrinos por no dejarme caer y alegrar mi vida con sus sonrisas.

Y gracias al amor de mi vida que me impulsa y apoya en las buenas y malas, que siempre sujeta mi mano y dice tú puedes lograrlo.

Por ellos y para ellos dedico este informe académico por actividad profesional para obtener el título de Licenciada en Pedagogía.

Índice

Introducción

1. Las competencias laborales y el proceso de certificación.....	6
1.1. Concepto de competencias laborales	7
1.2. Referencias de certificación en Instituciones que avalan las competencias laborales, existentes a nivel nacional e internacional	10
2. Antecedentes y normatividad de la Secretaría de la Función Pública	12
2.1. Objetivos, Misión y Visión de la SFP	14
2.2. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal: Subsistema de Capacitación y Certificación.....	17
2.3. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal: Subsistema de Capacitación y Certificación.	20
2.4. Lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades	23
2.5. Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera	25
3. Capacidades de acuerdo con la Secretaría de la Función Pública.....	28
3.1. Definición de capacidades	30
3.2. Clasificación de capacidades en la Secretaría de la Función Pública	32
3.3. Catálogo de capacidades disponibles en la Secretaría de la Función Pública	33
4. Proceso de certificación en la Subdirección de Capacitación y Certificación de la Secretaría de Función Pública	37
4.1. Servidores públicos sujetos al proceso de certificación	40
4.2. Duración de la certificación y vigencia de las capacidades.....	42
5. Descripción de actividades realizadas del 2006 al 2012	44

5.1. Planeación anual del proceso de certificación.....	48
5.2. Apoyo en la definición de las capacidades a certificar para permanencia en sus puestos.....	52
5.3. Análisis de los requisitos a evaluar del personal sujeto a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPC)	53
5.4. Apoyo en el proceso de planeación, entrega y control de nombramientos para personal sujeto de la LSPC.	55
6. Valoración crítica de la actividad profesional.....	57
Conclusiones.....	59
Referencias	62

Anexo I.- Acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Anexo II.- Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Introducción

En el presente trabajo describo mi actividad profesional en el proceso de certificación de los servidores públicos de la Secretaría de la Función Pública.

La Secretaría de la Función Pública es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal, cuyo objetivo es vigilar que los servidores públicos federales se apeguen a la legalidad durante el ejercicio de sus funciones y sancionar a los que no lo hacen. Promueve el cumplimiento de los procesos de control y fiscalización del Gobierno Federal, de disposiciones legales en diversas materias; dirige y determina la política de compras públicas de la Federación, coordina y realiza auditorias sobre el gasto de recursos federales, coordina procesos de desarrollo administrativo, gobierno digital; opera y encabeza el Servicio Profesional de Carrera; coordina la labor de los órganos internos de control en cada dependencia del gobierno federal y evalúa la gestión de las entidades, también a nivel federal.

Ingreso a laborar el 1 de julio del 2006 como analista administrativo de la Subdirección de Capacitación y Certificación. Las funciones que desempeño consisten en apoyar a los servidores públicos en el proceso de certificación de sus capacidades para que puedan permanecer en su puesto, los cuales deben cumplir con capacitarse, en evaluar las capacidades asignadas a su puesto para poder permanecer en él. Mi trabajo como egresada de la Licenciatura en pedagogía se ve reflejado en la aportación de ideas, colaboración en el diseño, la planeación y la integración de los datos para la certificación de los servidores públicos.

Para realizar mis funciones aprendí todo lo referente al Servicio Profesional de Carrera consultando la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en el Diario Oficial de la Federación emitida el 10 de abril del 2003 y su operación que entra en el año 2006.

De la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPC) que se compone por cuatro Títulos, sólo abordaré uno, que es el Título Tercero, Capítulo Quinto, el cual se refiere al Subsistema de Capacitación y Certificación.

La capacitación y certificación de capacidades, son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar sus funciones.

La planeación, el desarrollo y la metodología utilizada en el proceso de certificación de los servidores públicos así como la identificación de procesos de certificación de capacidades existentes a nivel internacional, son algunos de los ejes que permitieron conformar el presente informe laboral estructurado en seis capítulos.

El primero expone las competencias laborales y el proceso de certificación, el segundo capítulo plantea los antecedentes de la Secretaría de la Función Pública (SFP) así como su normatividad aplicada en el tema de certificación de capacidades, el tercero describe las capacidades en la SFP y su descripción, el cuarto aborda el proceso de certificación en la Subdirección de Capacitación y Certificación de la SFP, el quinto se integra por las actividades realizadas dentro del proceso de certificación y el sexto incluye valoración crítica y conclusiones.

Mi experiencia fue adquirida en una institución gubernamental lo cual agradezco por los conocimientos que obtuve y por el impulso para involucrarme en el tema de "*certificación de capacidades de los servidores públicos*" es aquí donde surge mi interés por compartir mi experiencia a través de un informe laboral.

La certificación de capacidades es un tema vigente que se puede observar en la Administración Pública, con algunas regeneraciones en los procesos pero que se sigue trabajando para consolidar una administración competitiva y eficiente.

El 2012, fue un año donde se vio reflejado el trabajo de la unidad de políticas de recursos humanos de la administración pública federal (UPRHAPF) que está implementando el modelo de competencias a través del desarrollo de capacidades de visión pública por ejemplo, se logró diseñar la capacidad de Liderazgo en el Servicio Público, la cual se presentó en acuerdo con el H. Comité Técnico del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales en la segunda sesión Ordinaria donde fue aprobada en los estándares de competencia.

Considero plenamente que es un tema que abre camino en el campo laboral de los pedagogos, ya que se cuenta con la formación para participar él.

CAPÍTULO 1

1. Las competencias laborales y el proceso de certificación

Diversos términos han sido utilizados para designar la preparación que una persona posee y aplica al insertarse en el mercado de trabajo para desempeñar una ocupación o profesión específica. Conceptos como capacidad, aptitud, calificación, manejo, desempeño, entre otros muchos, están relacionados como el potencial disponible al momento de realizar determinada actividad laboral.

El Lic. Agustín E. Ibarra Almada expresa en el VII Congreso Latinoamericano de Innovaciones Educativas donde se realizó la Conferencia Magisterial llamada Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral que una Norma de Competencia Laboral se define por “el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicadas al desempeño de una función productiva a partir de requerimientos de calidad esperados por el sector productivo”¹ (p.8).

Las instituciones en el contexto de la globalización valoran más a los trabajadores que son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y a los procesos de trabajo específicamente a los que son capaces de aprender durante toda su vida y tienen la apertura para hacerlo.

Pero no sólo se tiene que definir el hecho de que es lo que hace, como lo hace y cuáles son los conocimientos que se poseen para realizarlo, sino también esta actividad tiene que ser reconocida a través de un documento que avale lo que se es capaz de hacer y que se cuenta con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo. Esto se refiere a la certificación de la tarea que es capaz de realizar el individuo, es decir certificar que puede realizarlo.

La certificación puede realizarse de distintas formas una es a través de la evaluación de la actividad escrita o electrónicamente obteniendo una calificación y otra puede ser por medio de un evaluador que esté observando la actividad o procedimiento que se esté realizando.

¹Ibarra, A. (Marzo, 2001). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Conferencia Magisterial llevado a cabo en el VII Congreso Latinoamericano de Innovaciones Educativas, Cholula Puebla, México.

1.1. Concepto de competencias laborales

Existen muchos cambios y muchos modelos que se están implementando en nuestro país, uno de ellos es el llamado *competencias laborales*, las cuales se mencionan y se trabajan en muchos lugares pero realmente ¿Qué son? ¿Cómo surgen?

El Lic. Antonio Argüelles (2005) menciona:

El 2 de agosto de 1995, el C. Presidente de la República instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y con él, la idea de reformar y modernizar el sistema de formación y capacitación, que existe por varios motivos una de ellos es el cambio en la economía mundial, una economía basada en la demanda, la nueva tecnología que avanza a pasos agigantados y que provoca sistemas flexibles de producción que le permiten atender con oportunidad y rapidez a las distintas necesidades de la demanda, en segundo lugar es la adopción de una organización flexible y abierta, de manera que la producción basada en la especialización tecnológica a los procesos productivos y en tercer lugar es la transformación de los puestos que implica actividades repetitivas y rutinarias, el trabajador debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más sus conocimientos al proceso de producción y de participación en el análisis y solución de los problemas que obstaculiza el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa. (Argüelles, 2005, p.34, 35)²

En el libro, las competencias de la educación el autor Denyer, Monique et al. (2007, c.p. P. Jonnaert, 2002) se menciona: “la competencia como la aptitud de poner en acción un conjunto organizado de saberes, de saber-hacer y de actitudes que permitan realizar cierto número de tareas” (p34)³.

También explica y hace referencia a las competencias como el sentido de saber-hacer, saber ejecutar y como la capacidad de afrontar una situación nueva y compleja.

Al parecer ya no es suficiente que el trabajador domine tareas específicas de los puestos de trabajo, sino tener la capacidad para trabajar en equipo y cuenta con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar con calidad diferentes funciones dentro del proceso productivo e incluso, en distintos centros de trabajo o diferentes sectores de la actividad económica, que tenga la creatividad para resolver problemas y la capacidad para dominar nuevos lenguajes

²ARGÜELLES, A. (1996). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa.

³DENYER, M. (2007). *Las Competencias en la Educación. Un balance*. México: Fondo de Cultura Económica.

tecnológicos y de comunicación, entre otras aptitudes que le permitan ser un trabajador competitivo y desarrollarse en forma permanente.

Transformar implica revalorar el trabajo humano ya no en actividades repetitivas y monótonas, sino en el trabajo intelectual y creativo de los individuos así como en la innovación y el aprendizaje continuo.

La competencia laboral es referida de esta forma desde mediados de la década de los ochenta en el Reino Unido y desde entonces se ha ido reproduciendo en varios países como Australia, Nueva Zelanda, Francia, Alemania, Estados Unidos y Canadá, el motivo principal por lo que estos países han considerado la competencia laboral, es económico ya que se tiene la idea de promover una visión de la educación y capacitación basada en conocimientos, valores y actitudes esenciales para la adquisición de habilidades y conocimientos técnicos para una actividad en específica de producción.

La relación de las normas de competencias tiene que ver con el logro de objetivos industriales a corto plazo y no con la adquisición de habilidades o de la educación del individuo, no se interesa en determinar los motivos por los que debe llevarse a cabo una tarea o en cómo aplicar en otras situaciones este conocimiento, lo que busca es cumplir con la producción.

Sin embargo esta idea se ha ido reformando con el concepto de proporcionar educación tanto general como vocacional, este sistema permite al estudiante saber exactamente qué es lo que se requiere que aprenda y cómo relacionarlo con la práctica.

Competencia es la capacidad para realizar una tarea con éxito, comprende aspectos cognoscitivos, son observables en el desempeño, es evaluable y se puede enseñar y aprender.

La competencia es un conjunto de elementos que hacen que una persona tenga las herramientas necesarias para elaborar sus tareas diarias independientemente de que tenga un oficio o una profesión.

Respecto a la evaluación de las competencias en algunas ocasiones ésta es referente a una actividad detallada, observable por un grupo de expertos que realizan anotaciones, recaban pruebas o evidencias del desempeño y la aplicación de juicios profesionales. Pero esta forma de evaluación no aplica para instituciones formales ya que estas dependencias contratan a un organismo desconcentrado que es quien aplica evaluaciones electrónicas que arrojan una calificación al concluirla.

En Conferencia Magisterial llamada “Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral” por el Lic. Agustín E. Ibarra Almada, Secretario Ejecutivo del Consejo de Normalización y Certificación, manifestó que:

En el caso de México por ejemplo, desde hace poco más de cinco años, gobierno y sociedad iniciaron el más serio e importante impulso a la formación y capacitación de los recursos humanos, mediante un nuevo sistema basado en el enfoque de competencia laboral, el cual constituye una vía eficaz para apoyar la formación y el desarrollo de los individuos y la productividad y competitividad de las empresas. (Ibarra, 2001, p.6)⁴

Las competencias laborales son un tema de relevancia ya que conforme pasan los días, se van realizando mejoras en los procesos de las empresas y las instituciones que las han adoptado, han modificado elementos de la planeación, si bien no ha sido fácil, los trabajos diarios nos llevan a tener una mejor visión de los cambios en nuestro México.

⁴*Op. cit., p. 6.*

1.2. Referencias de certificación en Instituciones que avalan las competencias laborales, existentes a nivel nacional e internacional

Cuando hablamos de certificación nos referimos al cumplimiento de un proceso ya determinado para avalar la experiencia y el conocimiento sobre una actividad en especial.

Un certificado de competencias profesionales, así entendido, no es un diploma que acredita estudios realizados, sino la constancia de que una persona posee un alto grado de competitividad en una determinada área, y esto le permite una mayor empleabilidad, así como mayor credibilidad para ofrecer sus servicios y productos.

La certificación de competencias profesionales es el proceso por medio del cual una institución acreditada para ello certifica que una persona posee una competencia. Es decir, certifica que es idónea en un determinado campo, y esto se hace mediante un documento. Para ello, la persona es evaluada y debe demostrar que cumple con todas las condiciones requeridas para ser certificada.

En agosto de 1995 se instauró el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), como un fidecomiso público sin carácter paraestatal, con participación mayoritaria de los sectores productivos y cuya finalidad es el autodesarrollo continuo de las personas mediante la promoción de la competencia laboral certificada.

El Consejo está integrado por seis consejeros empresariales, seis del Sector Obrero y seis secretarios de Estado, quienes establecen las políticas para que una secretaría ejecutiva alcance los objetivos: promover la generación de normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional, a través de la organización y apoyo a Comités de Normalización, integrar y operar el Sistema Normalizado de Competencia Laboral que permita orientar la formación y capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación de la población y de productividad de las empresas, desarrollar el Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral, que reconozca los conocimientos y habilidades de los individuos independientemente de la forma y lugar donde se adquirieron y desarrollar, coordinar un Sistema Integral de Información para el mercado de trabajo sobre lo que los individuos saben hacer.

En la parte Internacional uno de los documentos que describe el servicio civil es la Carta Iberoamericana de la Función Pública (ver Anexo II) aprobada por la Declaración de Santo Domingo y por la IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (ver anexo II) es uno de los documentos más importantes que destaca el valor de un servicio civil como sinónimo de la función pública, (IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, 2003) menciona que:

la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.(p.3)⁵

La Carta Iberoamericana, busca el logro de un mejor estado, desarrollo del país y profesionalización del quehacer gubernamental. Tiene como objetivo para los países que la adoptan, un lenguaje común sobre la función pública y parte de los criterios que la caracterizan es la profesionalidad de los recursos humanos al servicio de la administración pública como garantía de mayor calidad de los servidores públicos.

También tiene como uno de los conceptos básicos, “las competencias o conjuntos de cualidades poseídas por las personas que determinan la idoneidad de éstas para el desempeño de la tarea” (p.10).⁶

Además exige que los sistemas de la Función Pública protejan eficazmente la profesionalidad e imparcialidad de los organismos que los gestione y resuelva a través de sus procedimientos la efectividad de éstos, tomando las medidas necesarias para garantizarlos.

⁵(junio, 2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Recuperado de <http://www.spc.gob.mx/Biblioteca/jsp/documentos/archivos/Carta%20Iberoamericana.pdf>

⁶*ibid.*, p. 10.

CAPÍTULO 2

2. Antecedentes y normatividad de la Secretaría de la Función Pública

En diciembre de 1982 se creó la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), dependencia del Gobierno Federal, que dentro del marco de la Administración Pública Central y Paraestatal, promueve un servicio público ágil y apegado a la legalidad, así como una actualización de los servidores públicos bajo un contexto de eficiencia, transparencia y con apego a los valores que inspira la función pública.

De esta forma, se estableció y fortaleció un mecanismo unitario, sistemático y global sobre las funciones de control del ejercicio de los recursos públicos; atención y resolución de quejas, denuncias e inconformidades; registro y análisis de la evolución de las declaraciones de situación patrimonial de los servidores públicos, sanciones administrativas; promoción de la eficiencia en la operación gubernamental; control y evaluación de la gestión pública y promoción de la modernización de la empresa pública.

En virtud de las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicadas en el Diario Oficial de la Federación de fecha 28 de diciembre de 1994, se modificó la nominación y atribuciones que correspondían a la SECOGEF, denominándose Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

El 10 de abril de 2003, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPC) y con fecha 12 de diciembre de 2003 el Ejecutivo Federal publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, el cual tuvo como propósito fundamental regular las atribuciones que le fueron conferidas a la Secretaría, abrogando el Reglamento Interior de la SECODAM, publicado en el mismo órgano de difusión oficial el 16 de julio de 2001.

Con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal se constituye el primer ordenamiento legal, cuyo objeto es establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las Dependencias de la Administración Pública Federal.

Este ordenamiento confiere atribuciones a la Secretaría de la Función Pública para emitir los criterios y establecer los programas generales del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada, para su implantación

gradual, flexible, descentralizada, integral y eficiente; dar seguimiento a la implantación y operación de ese servicio en cada dependencia y en caso necesario, dictar las medidas correctivas que se requieran, tomando las acciones pertinentes sobre aquellos actos y omisiones que puedan constituir responsabilidades administrativas; promover y aprobar los programas de capacitación y actualización, así como la planeación de cursos de especialización en los casos que señale el Reglamento y para revisar de manera periódica y selectiva la operación del servicio en las diversas dependencias.

La LSPC pretende tener profesionales, competentes y creativos, aprovechando sus mejores talentos para beneficio de la sociedad en toda la Administración Pública.

2.1. Objetivos, Misión y Visión de la SFP

Objetivos de la SFP:

- ♦ Promover la cultura de la legalidad y el aprecio por la rendición de cuentas.
- ♦ Ampliar la cobertura, impacto y efecto preventivo de la fiscalización a la gestión pública.
- ♦ Inhibir y sancionar las prácticas corruptas.
- ♦ Articular estructuras profesionales, eficientes y eficaces del gobierno.
- ♦ Mejorar la regulación, la gestión y los procesos de la APF.
- ♦ Optimizar el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales.

Misión de la SFP:

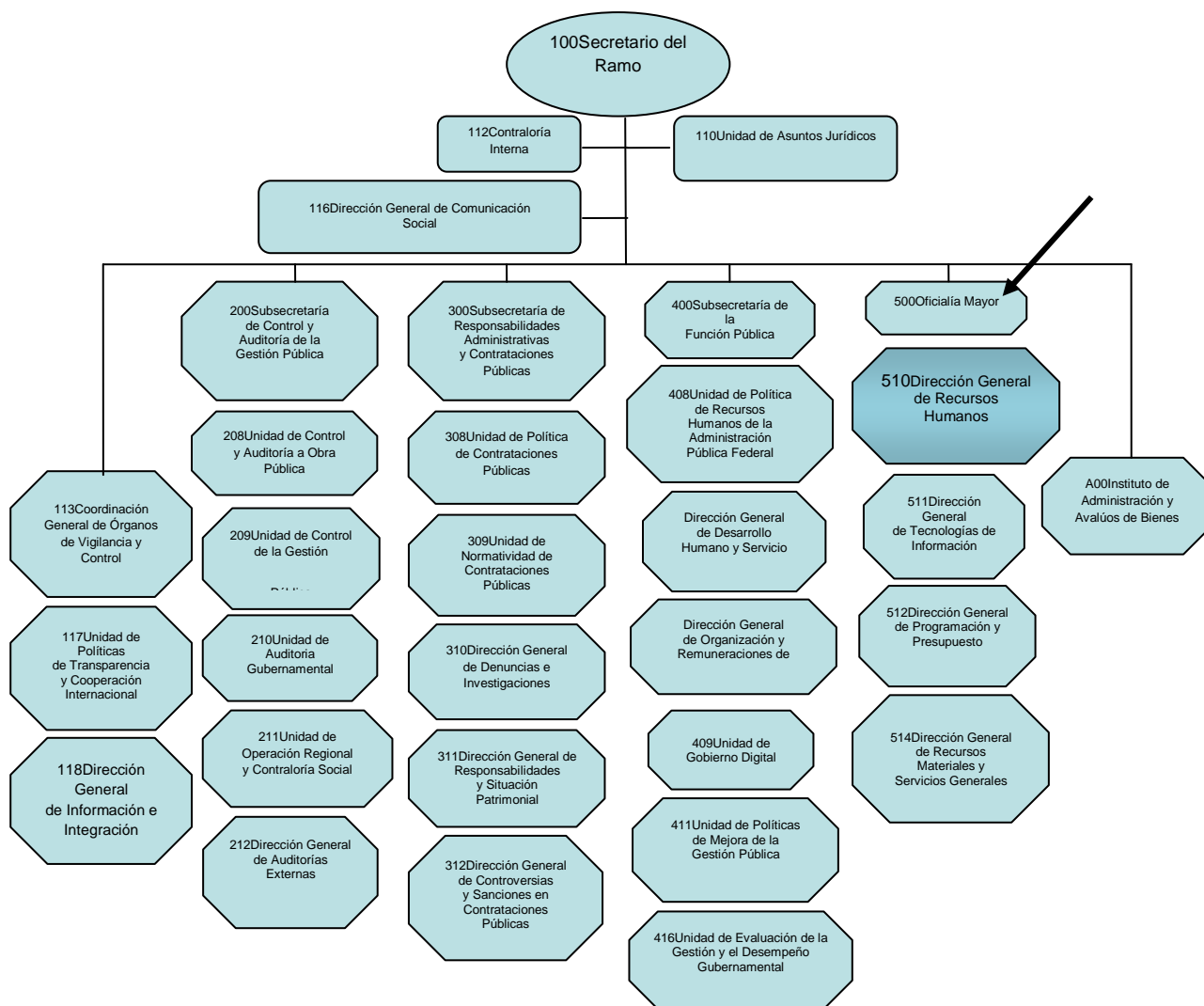
Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente.

Visión de la SFP:

La ciudadanía participa y confía en la Función Pública.⁷

⁷ Secretaría de la Función Pública. (2012). Recuperado de <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/conoce-la-sfp/mision-y-vision.html>

Esquema 1, Estructura Orgánica de la SFP.



Fuente: Elaboración propia 2012.

La Oficialía Mayor

Proporciona servicios de apoyo administrativo y de calidad, alineados a las estrategias de modernización y mejora gubernamental, que permitan a la Secretaría cumplir sus programas y objetivos, mediante sistemas y procesos que desarrollen y optimicen los recursos.

Así como las atribuciones mencionadas en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de julio de 2011.

La Oficialía Mayor contiene una Dirección General de Recursos Humanos quien a su vez administra la Dirección de Desarrollo de Personal y que es la responsable de los procesos de capacitación y certificación a través de su subdirección que lleva el mismo nombre, ***Subdirección de Capacitación y Certificación***.

Esta subdirección está integrada por un puesto de subdirector, dos jefaturas de departamento una de capacitación y la segunda de certificación cada una con su respectivo analista administrativo, completando la subdirección en un equipo de trabajo de cinco personas.

Fue creada para llevar el proceso de capacitación de los trabajadores de la Secretaría realizada a través de un Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC), así como llevar el proceso de certificación, el cual surge a partir de la entrada en vigor de La Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal el 10 de abril de 2003. Procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados, para desempeñar un cargo en la Administración Pública.

2.2. La Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Fue creada para profesionalizar a los servidores públicos así como fomentar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, garantizando la transparencia y legalidad en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, permitiendo administrar los recursos humanos de la Administración Pública en su ingreso desarrollo y permanencia a través del mérito y la igualdad de oportunidades.

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.⁸

La Ley define como sistema al servicio profesional de carrera, el cual está conformado por subsistemas nombrados:

- ◆ Planeación de Recursos Humanos
- ◆ Ingreso
- ◆ Desarrollo Profesional
- ◆ **Capacitación y Certificación de Capacidades**
- ◆ Evaluación del Desempeño
- ◆ Separación
- ◆ Control y Evaluación

El Subsistema de Capacitación y Certificación, establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

- ◆ Conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.
- ◆ La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.
- ◆ Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.
- ◆ La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia.

⁸Diario Oficial de la Federación (2003, abril, 10). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

- ♦ Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas y
- ♦ Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

La labor del Sistema de Capacitación y Certificación del cual vamos hacer referencia es el tema específico de *certificación de capacidades*, éste menciona que:

Artículo 52.- Los servidores profesionales de carrera deberán ser sometidos a una evaluación para certificar sus capacidades profesionales en los términos que determine la Secretaría por lo menos cada cinco años. Las evaluaciones deberán acreditar que el servidor público ha desarrollado y mantiene actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de su cargo.⁹

Cada servidor público que ingresa a la institución por concurso debe certificar sus capacidades después de cinco años es decir cada servidor público debe presentar las evaluaciones de las capacidades asignadas a sus puestos y aprobarlas para no ser dado de baja de la institución.

También en la SFP, hay un área llamada Subdirección de Planeación de Recursos Humanos, encargada de definir y realizar los perfiles de puestos, de acuerdo con la Estructura Orgánica y de las funciones de cada área, así como la asignación de las capacidades necesarias para la elaboración de las tareas encomendadas.

Aunque es la Subdirección de Capacitación y Certificación quien verifica que las capacidades de los servidores públicos sean las requeridas y si existiera algún cambio de éstas, las expone ante el Comité Técnico de Profesionalización para aprobar dicho cambio o sean modificadas en el perfil.

Una vez que el perfil esté listo con las capacidades asignadas o ya se encuentre aplicado el cambio o modificación en el puesto, los servidores públicos tienen que participar en la capacitación de éstas, pero durante este proceso también deben cumplir con sus actividades diarias y aprobar la evaluación del desempeño anual requisito fundamental de su puesto.

Cuando la Ley de Servicio Profesional de Carrera surge, también se publica su Reglamento (2004, 2 de abril.) en el Diario Oficial de la Federación, pero años después este es derogado por un nuevo Reglamento (2007, 6 de septiembre) que

⁹*Ibid.*

entra en vigor el 7 de septiembre de 2007, donde se da un giro al proceso de certificación de capacidades.

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

Dicho ordenamiento busca fortalecer el Sistema de Servicio Profesional de Carrera a partir de la encomienda del Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Felipe Calderón Hinojosa; con el fin de garantizar el desempeño de los servidores públicos y atender eficientemente a la ciudadanía.

En el capítulo décimo Segundo del Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades se menciona:

Artículo 58.- La Secretaría, en coordinación con los Comités Técnicos de Profesionalización, establecerá los sistemas de evaluación u homologación que permitan la certificación de las capacidades profesionales de los servidores públicos de carrera y demostrar que han desarrollado y mantienen actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de sus puestos.¹⁰

Para poder exponer ante el Comité los sistemas de evaluación u homologación que permitan la certificación de las capacidades profesionales éstas tienen que ser definidas y descritas para elaborarlas por instituciones o empresas dedicadas a desarrollar competencias para la aplicación de las evaluaciones y así poder plantear un sistema de evaluación.

Si las capacidades ya se encuentran desarrolladas y asignadas para cada uno de los puestos que integran las distintas áreas de la Secretaría de la Función Pública, sólo se expone la institución o empresa que realizará la evaluación de dichas capacidades.

Artículo 59.- La certificación de capacidades otorgará puntos adicionales a los servidores públicos de carrera, los cuales deberán ser actualizados permanentemente en el Registro, para ser considerados en los procesos de selección y en la autorización de movimientos o trayectorias laterales.¹¹

En especial este artículo apoya a los servidores públicos de carrera que se encuentra en proceso de selección para algún puesto en la administración pública o para ocupar puestos en otras dependencias o puede ser en la misma pero en distinta área, también les otorga algunos créditos si los servidores se encuentran en algún concurso en TrabajaEn (página electrónica).

¹⁰Diario Oficial de la Federación (2007, septiembre, 6). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

¹¹Ibid.

Artículo 60.- Los servidores públicos de carrera que certifiquen las capacidades necesarias para permanecer en el puesto que ocupan, estarán obligados a cursar y acreditar los programas de actualización que determinen los Comités Técnicos de Profesionalización en cada caso, de conformidad con la Ley, este Reglamento y los lineamientos expedidos por la Secretaría.¹²

Los programas a los que se hacen referencia en el artículo, dentro de la Secretaría es el Programa Anual de Capacitación que es definido por los jefes inmediatos y autoridades competentes éste contiene toda la capacitación anual de la dependencia.

Todos los servidores públicos tienen que cumplir con 40 horas de capacitación anuales, estos cursos son definidos desde el Programa Anual de Capacitación (PAC).

El reglamento también menciona en sus artículos transitorios algunas actividades que se tuvieron que cumplir de forma inmediata en el año que fue emitido dicho ordenamiento.

Quinto.- Los servidores públicos que a la entrada en vigor de este Reglamento se encuentren ocupando puestos del Sistema sin haber obtenido su nombramiento como servidores públicos de carrera, podrán optar, previa notificación que por escrito realicen al Comité Técnico de Profesionalización que corresponda, por alguno de los procedimientos siguientes:

I. Concluir su proceso de certificación de ingreso, con base en las reglas vigentes al momento en que lo iniciaron;

II. Acreditar el resultado satisfactorio en por lo menos una evaluación anual de desempeño, así como la aprobación de las evaluaciones en desarrollo administrativo y calidad previstas en este Reglamento, o

III. Resultar ganador en el concurso del puesto que ocupa, conforme a lo previsto por este Reglamento. Si al término de los tres años siguientes, contados a partir de la fecha de entrada en vigor de este Reglamento, los servidores públicos no han obtenido su nombramiento como servidores públicos de carrera, el puesto que desempeñan se sujetará a concurso en términos del presente ordenamiento, por lo que en caso de no participar o de participar y no resultar ganadores, cesarán en sus funciones.¹³

Y en su caso el:

Noveno.- Los Comités de Profesionalización, durante el primer trimestre de 2008 comunicarán a la Secretaría, el programa de certificación de las capacidades profesionales de los servidores públicos de carrera que hubieren ingresado al Sistema en los años 2004, 2005, 2006 y 2007, y que a la entrada en vigor del presente ordenamiento no las hubieren certificado, para efectos de

¹²Idem.

¹³Idem.

lo previsto en el artículo 52 de la Ley, y conforme a esta disposición deberán prever los plazos máximos en que deberán realizarlas.¹⁴

El cumplimiento del artículo noveno transitorio se tenía que entregar de forma inmediata una vez entrado en vigor el Reglamento ya que de este dependía la definición de fechas para la certificación de los servidores públicos de carrera.

¹⁴Ibid.,

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

Este documento tiene como objetivo establecer los mecanismos, parámetros, criterios y requisitos mínimos para identificar, elaborar, describir, evaluar y en su caso certificar las capacidades de los servidores públicos.

Cada una de las dependencias sujetas al Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública, tenían que cumplir los lineamientos de forma obligatoria. Las Instituciones debían efectuar lo que se mencionaba en dicho documento para poder realizar, registrar y certificar las capacidades.

Estas capacidades son clasificadas en Visión del Servicio Público, Gerenciales o directivas, Técnicas Transversales y Específicas. Las capacidades por Visión del Servicio Público son aplicadas sólo para los aspirantes a ocupar un puesto en la administración pública es decir sólo se aplica a los que ingresan al sistema.

Respecto a las capacidades gerenciales o directivas, estas son para certificar a los servidores públicos en cuanto al desempeño de su puesto las cuales ya se encuentran definidas por los lineamientos como visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, negociación y trabajo en equipo.

En las dependencias debe existir un cuerpo colegiado llamado *Comité Técnico de Profesionalización* que es integrado por el Oficial Mayor de la dependencia, el Titular de la DGRH o en su caso un servidor público de carrera del área de Recursos Humanos que designe el titular de éste y un representante de la Secretaría que será el titular del Órgano Interno de Control en la dependencia.

El Comité de cada dependencia establece las particularidades que debe tener el servicio profesional de carrera en su ámbito de competencia, de conformidad con lo previsto en la Ley, el Reglamento y las demás disposiciones aplicables.

En una de sus funciones y con base en la descripción de los puestos, determinará cuáles de esas capacidades serán requeridas para fines de ingreso y permanencia y cuáles, para desarrollo profesional.

Las capacidades tienen niveles de dominio que corresponden a los niveles jerárquicos de los puestos sujetos al sistema, como es:

- Nivel de dominio: 1 - Enlace
- 2 - Jefe de Departamento
- 3 - Subdirector

- 4 - Director de Área
- 5 - Director General Adjunto
- 6 - Director General.

Una vez definida la capacidad por nivel y cuál será su fin de ingreso y permanencia se solicita a la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública el registro de alta o en su caso baja cuando ya no se utilice la capacidad y modificación cuando se cambia alguna característica de las capacidades gerenciales o directivas en el catálogo general de capacidades.

Los lineamientos para la descripción, evaluación y certificación de capacidades surgen en 2005 y durante seis años estuvieron aplicados al desarrollo de las capacidades para fines de certificación pero el 29 de agosto de 2011, se publica el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera quien deroga dichos lineamientos.

2.5. Manual administrativo de aplicación general en materia de recursos humanos y organización y el manual del servicio profesional de carrera

El manual tiene por objetivo dictar las disposiciones que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y la Procuraduría General de la República deberán observar en la planeación, organización y administración de los recursos humanos, así como establecer las disposiciones y criterios generales, lineamientos y procedimientos para el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada. (Manual Administrativo de aplicación General 2011, México)

El manual define cada uno de los procedimientos en los subsistemas de la Ley del Servicio Profesional de Carrera dando un nuevo giro a la operación que se venía desempeñando conforme a los lineamientos y distintos oficios emitidos por la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública (UPRHAPF).

La intención del manual como lo explican los encargados de la implantación de éste, es sustituir todos los documentos que surgieron a partir de la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento, pero la intención real es modificar los procedimientos mejorándolos para un mejor desempeño en específico en el título sexto del Servicio Profesional de Carrera.

Este manual comienza a operar 20 días después de su publicación, y se compone por seis títulos, el primero nos indica las Disposiciones Generales, el segundo menciona la Planeación de la Organización, el tercer Título trata de la Planeación de los Recursos Humanos, el cuarto se enfoca a la Celebración de Contratos de Presentación de Servicios Profesionales por honorarios, respecto al quinto este es derogado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de agosto de 2011, y el último Título sexto denominado como del Servicio Profesional de Carrera.

Es el Título sexto al que se hará referencia (Manual Administrativo de aplicación General 2011, México), ya que en su capítulo quinto sección VIII se menciona el proceso de certificación de capacidades con el objetivo de:

Establecer los mecanismos, parámetros, criterios y requisitos mínimos para identificar, elaborar, describir, evaluar y en su caso, certificar las capacidades profesionales a los servidores públicos de carrera que desempeñan puestos sujetos al Sistema, para lo cual se tomará en consideración los conocimientos, habilidades y aptitudes, además de poder considerar las destrezas necesarias y

valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto dentro del Sistema.¹⁵

La certificación de los servidores públicos involucra todo un proceso donde se tienen que desarrollar capacidades de acuerdo con las funciones de puestos, una vez definidas y registradas estas capacidades son asignadas a los puestos cuando los servidores públicos ingresan al Sistema deben tener atributos que les permitan ocupar la plaza y cumplir con sus capacidades en los tiempos que marca la Ley del SPC.

Los funcionarios son capacitados y preparados en las capacidades asignadas en sus puestos para poder evaluarlas y aprobarlas como permanencia en el puesto. Esta capacitación tiene que estar alineada a la descripción de la capacidad profesional que se evaluará.

El manual define el proceso de certificación desde la identificación y descripción de las capacidades así como la inscripción, evaluación y certificación. También menciona que el Comité Técnico de profesionalización es el que determina la metodología a utilizar para el desarrollo de las etapas antes mencionadas.

Para realizar este proceso se indica que las instituciones podrán apoyarse de organizaciones o instituciones públicas o privadas en los términos de las disposiciones aplicables y de acuerdo a su presupuesto.

Cada una de las instituciones o dependencias sujetas al Servicio Profesional de Carrera deberán llevar, a través de su Dirección General de Recursos Humanos, el seguimiento de la certificación de capacidades profesionales por servidor público, debiendo informar los avances a la UPRHAPF, por medio de RhNet.

RhNet, es un sistema que se puede ingresar a través de su página electrónica donde todos los servidores públicos cuentan con un espacio personalizado que muestra cada uno de sus avances en cumplimiento con los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera. Este sistema es administrado por la Secretaría de la Función Pública y es a través de éste que las dependencias realizarán la transmisión de la información.

En este sistema los servidores públicos pueden ver las calificaciones que obtienen de las capacidades evaluadas para la aprobación y permanencia en el puesto.

¹⁵Diario Oficial de la Federación (2010, julio, 12). 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.

El manual va indicando cada una de las etapas del proceso de certificación, es responsabilidad de que las personas encargadas de dicho proceso realizarlas de acuerdo con sus habilidades y estrategias cumpliendo con el desarrollo del proceso como lo marcan todas las disposiciones aplicables.

CAPÍTULO 3

3. Capacidades de acuerdo con la Secretaría de la Función Pública

Con la aplicación de los Subsistemas de la LSPC se inician las labores para insertar una nueva etapa de la Administración Pública Federal, emprendiendo nuevas estrategias para definir un gobierno eficaz y transparente.

En 2005 surge la Ley de Servicio Profesional de Carrera y el 6 de septiembre del 2007 se publica un nuevo reglamento el cual busca fortalecer el Servicio Profesional de Carrera, definiendo conceptos y redefiniendo los procesos de cada subsistema.

La Ley y su Reglamento definen algunos de los conceptos, tal es el caso del significado de **capacidades** que se describe como “los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el adecuado desempeño de los servidores públicos de carrera en un puesto” en el art. 2 del reglamento de la LSPC.

El manual de Recursos Humanos publicado en 2011, 29 de agosto, define como **capacidad profesional** a los conocimientos, habilidades y aptitudes, en su caso, destrezas y valores expresados en comportamientos, necesarios para desempeñar un puesto del Sistema, que son objeto de evaluación y de certificación.

Las capacidades que el funcionario debe cumplir al momento de ingresar a la dependencia corresponden básicamente a los conocimientos que éste tenga en relación con las actividades del puesto y de la institución a la que ingresa. Por ello se establece en la ley de SPC que para ingresar a algún puesto se demuestre su preparación como profesionista estando respaldado por una institución educativa que valide sus estudios.

Cuando un servidor público ingresa debe cumplir con los conocimientos necesarios y requeridos para el puesto. Existen puestos que requieren mayor conocimiento, comportamiento, destreza y habilidad que otros, por ello es necesario aplicar evaluaciones que permitan conocer con mayor precisión el nivel de capacidad que tienen los servidores públicos.

La dependencia puede elaborar sus propias capacidades con instituciones de renombre o en su caso por personas con alto nivel académico, expertos en los conocimientos y actividades de los puestos.

Las capacidades profesionales que se utilizan en la SFP son Gerenciales ocupadas para el Subsistema de Ingreso actualmente, las Específicas son definidas

concretamente de las funciones del puesto de la propia dependencia y las Transversales son las capacidades que se pueden generalizar para que la apliquen las diferentes dependencias y órganos desconcentrados.

En relación con las capacidades gerenciales y transversales se encuentran concentradas en el Sistema de RhNet al cual todas las dependencias sujetas a la LSPC tienen acceso, con el fin de que se puedan utilizar y aprovechar los recursos.

Respecto a las capacidades específicas están son de la dependencia y se encuentran en los resguardos de ésta, son muy específicas de los puestos que integran a la SFP.

Las capacidades son definidas de acuerdo con el desempeño en un determinado contexto laboral; este desempeño debe contemplar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

El proceso de certificación de servidores públicos promueve una administración profesionalizada en sus funciones y servicios buscando obtener las capacidades emprendedoras para el servicio de la misma sociedad, cumpliendo así con servidores públicos con una formación sólida, basada en la adquisición de conocimientos con experiencia en sus áreas.

Las capacidades que son desarrolladas son específicas de los cargos que existen en la administración pública, el funcionario público que se encuentra ocupando un puesto de este sistema tiene que demostrar que posee los conocimientos del puesto así como la habilidad de desarrollarse en él y la destreza para enfrentar dificultades y resolverlas, la habilidad para cumplir con sus metas y actitud de servicio en su cargo así como la aptitud de su trabajo diario.

3.1. Definición de capacidades

Todas las capacidades deben estar elaboradas de la misma forma con características que la misma Unidad de Recursos Humanos a tratado de controlar con la emisión de un documento llamado “Descriptor de la Capacidad”, el cual funciona como formato para poder estructurar la capacidad a desarrollar.

Se considera como base para la definición de la capacidad, la misión, visión, objetivos, atribuciones, estrategias y metas de la dependencia, también es de mucha importancia las estrategias, atribuciones, objetivos y metas de la unidad correspondiente y la información del Catálogo de puestos y del perfil correspondiente.

La definición debe establecer con precisión es lo que el servidor público debe hacer para desempeñar sus funciones en un puesto específico y las condiciones o contexto laboral en el que tenga que realizarlo.

Algunas de las condiciones con las que tiene que cumplir la descripción de la capacidad, es la identificación de las áreas temáticas generales de la capacidad profesional; este es el párrafo que describe brevemente los conocimientos, las habilidades, aptitudes y actitudes que integran la capacidad profesional; la identificación de los conocimientos, las habilidades, aptitudes y/o actitudes que la integran; el nivel de dominio a que correspondan los conocimientos, las habilidades, aptitudes y/o actitudes contempladas en la descripción de la capacidad profesional; y por último la capacitación, la cual debe determinarse considerando la descripción de la capacidad profesional de que se trate y verificando que sus contenidos se impartan en por lo menos 20 horas.

En la descripción de la capacidad se identifican plenamente los conocimientos y comportamientos que permiten distinguir con claridad el nivel de dominio.

Una vez que los expertos establecen, conforme a los estándares metodológicos las capacidades, la Dirección General de Recursos Humanos garantiza el diseño y la elaboración de la herramienta de evaluación así como la recomendación de acciones de capacitación que cubren dicha capacidad.

Cuando se hace referencia al nivel de dominio, es a cada uno de los grados en que se clasifica la profundidad, amplitud, complejidad y/o intensidad de una capacidad, en función de la materia que constituye su contenido, el que se requiere para el desempeño de un puesto y/o el que demuestra o acredita poseer una persona respecto de dicha capacidad.

La realización de las capacidades de conocimientos tiene tres niveles de dominio básico, intermedio y avanzado, cuando llegan a existir excepciones en la capacidad se define un cuarto nivel llamado experto. A continuación se describe cada una:

Básico: generalmente se mencionan los conocimientos que corresponden a un dominio inicial de la capacidad

Intermedio: generalmente se pueden localizar los conocimientos con la profundidad, complejidad y/o amplitud, también en el caso de las capacidades por comportamientos

Avanzado: corresponden a los conocimientos más amplios, complejos y/o profundos de la capacidad.

Experto: corresponde para aquellos casos de alta especialidad en una capacidad. Este es cuando existe un cuarto nivel de dominio.

3.2. Clasificación de capacidades en la Secretaría de la Función Pública

Como anteriormente ya se mencionó y en términos del Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera (2010, 12 de julio), **Capacidades** son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto dentro del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.

Las capacidades definidas en la SFP son de tres tipos las de visión en el Servicio Público, las Gerenciales o Directivas y las Técnicas Transversales y Específicas. Todas las capacidades se desarrollan como lo indica la Unidad de Recursos Humanos en el manual y anteriores lineamientos y son asignadas a los puestos de acuerdo con el perfil y funciones a realizar por el servidor público.

Las capacidades Gerenciales son: visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, negociación y trabajo en equipo.

Las capacidades Técnicas Transversales que consisten en los conocimientos y habilidades útiles para la generalidad de los puestos del Sistema, y por último las Específicas que son los *Conocimientos, habilidades y actitudes* requeridos directamente por un cargo o grupo de cargos con base en su especialidad o ámbito específico (*técnico-especializados*). Estas capacidades son las que definen y describe la propia dependencia, para los puestos de la misma.

Existen empresas que se dedican a desarrollar capacidades bajo los términos con las que se les contrate es decir la institución tiene la opción de elaborar sus herramientas de evaluación de capacidades con apoyo de empresas especializadas en su desarrollo siempre y cuando se le den todos los insumos o en su caso se trabaje con un grupo de expertos que les proporcione las bases que la capacidad debe tener así como los conocimientos generales.

La SFP contempla estas capacidades para la permanencia en el puesto de los servidores públicos, cada puesto tiene asignadas distintas capacidades profesionales de acuerdo con su perfil.

Todas las capacidades al momento de elaborarlas tienen una vigencia de cinco años que transcurre a partir de la obtención de una calificación aprobatoria en la evaluación.

Actualmente y por proyecto de la Institución SFP las capacidades asignadas a los puestos son las Técnicas Específicas, que son llamadas para fines de permanencia en el puesto como capacidades de Desarrollo Administrativo y Calidad.

3.3. Catálogo de capacidades disponibles en la Secretaría de la Función Pública

Las capacidades que son utilizadas actualmente se encuentran en un sistema que lleva el nombre de RhNet (página electrónica), el sistema fue elaborado para los fines del Servicio Profesional de Carrera, administra determinados elementos en materia de recursos humanos, a fin de contar con información oportuna que facilite y eficiente la gestión pública.

La información del servidor público es indispensable para la planeación, así como para el desarrollo y operación de mecanismos de evaluación y control en materia de recursos humanos en las dependencias y entidades.

En cada una de las dependencias se encuentran los administradores del sistema que son los servidores públicos asignados por recursos humanos para actualizar, modificar, eliminar o agregar datos de los servidores públicos en los módulos que componen el sistema.

Uno de los módulos que más se ingresa información es el de capacitación y certificación; en este módulo se introduce el Programa Anual de Capacitación así como las herramientas de evaluación de las capacidades que se encuentran disponibles para elaboración de los servidores públicos, posteriormente se agregan las calificaciones que estos obtuvieron y la aprobación como servidores públicos de carrera como lo marca la Ley de SPC.

Unos de los apartados de este sistema es el catálogo de capacidades disponibles.

Esquema 2: capacidades gerenciales

RELACIÓN DE CAPACIDADES GERENCIALES		
NO.	CAPACIDAD	NIVELES DE DOMINIO 1= Básico (Único) 3= Niveles Básico, Intermedio y Avanzado 4= Contiene todos los niveles y se agrega el Experto
1	Orientación a Resultados	4
2	Trabajo en Equipo	4
3	Liderazgo	4
4	Visión Estratégica	4
5	Negociación	4

Fuente: Elaboración propia 2013

Estas capacidades son utilizadas para el subsistema de ingreso, cuando existe una vacante en la dependencia ésta se publica por medio de TrabajaEn (página electrónica), cuando alguien se inscribe para concursar por el puesto vacante y cumple con los requisitos de dicho puesto, se cita para presentar las evaluaciones gerenciales que van de acuerdo con nivel del puesto por el que concursa.

Esquema 3.Capacidades Técnicas Transversales.

RELACIÓN DE CAPACIDADES PROFESIONALES TECNICAS TRANSVERSALES		
NO.	CAPACIDAD	NIVELES DE DOMINIO 1= Básico (Único) 3= Niveles Básico, Intermedio y Avanzado 4= Contiene todos los niveles y se agrega el Experto
1	Administración de Proyectos	3
2	Herramientas de Cómputo	3
3	Atención Ciudadana	3
4	Lenguaje Ciudadano Lenguaje Claro	1
5	Adquisición de Bienes Muebles y Contratación de Servicios	3
6	Auditoría Interna	3
7	Servicios Generales	3
8	Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental	3
9	Control, Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno	3
10	Recursos Humanos - Selección e Ingreso	3
11	Recursos Humanos - Relaciones Laborales, Administración de Personal y Remuneraciones	3
12	Programación y Presupuesto	3
13	Recursos Humanos - Organización y Presupuesto Capítulo 1000	3
14	Descripción, Perfil y Valuación de Puestos	1

Fuente: Elaboración propia 2013.

Después de realizar con todas las dependencias una categorización de las capacidades en común, se determinaron grupos de expertos y se desarrollaron estas capacidades con sus herramientas de evaluación actualmente disponibles en el sistema de RhNet.

De las cuales se desarrollaron en la SFP, 16 las capacidades técnicas específicas como se muestran en el siguiente esquema.

Esquema 4. Capacidades Técnicas Específicas

RELACIÓN DE CAPACIDADES PROFESIONALES ESPECIFICAS		
NO.	CAPACIDAD	NIVELES DE DOMINIO 1= Básico (Único) 3= Niveles Básico, Intermedio y Avanzado 4= Contiene todos los niveles y se agrega el Experto
1	Calidad en el Servicio a Clientes	3
2	Calidad y Productividad en la APF	3
3	Auditoría Pública	3
4	Evaluación de Programas y Proyectos del Gob. Fed. en la Gestión Pública	3
5	Consultoría Jurídica	3
6	Procedimiento Administrativo de Responsabilidades	3
7	Jurídico Contencioso	3
8	Administración de Sistemas de Información	3
9	Recursos de Revisión y Revocación	3
10	Jurídico Penal	3
11	Enfoque a Resultados	3
12	Prevención y Combate a la Corrupción	1
13	Investigación de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos en la Administración Pública Federal.	1
14	Comunicación Efectiva	3
15	Seguridad, Urbanidad y Protección de Conductores de Vehículos	1
16	Nociones Básicas para la Conducción de Vehículos	1

Fuente: Elaboración propia 2013.

En el caso de las capacidades de Seguridad, Urbanidad y Protección de Conductores de Vehículos y Nociones Básicas para la Conducción de Vehículos son específicas para los puestos de Choferes y Mensajeros.

Actualmente las herramientas de evaluación de las capacidades Enfoque a Resultados y Comunicación Efectiva fueron asignadas para algunos puestos en especial para los servidores públicos que tienen que cumplir con su proceso de certificación para su Permanencia en el Puesto.

CAPÍTULO 4

4. Proceso de certificación en la Subdirección de Capacitación y Certificación de la Secretaría de Función Pública

El proceso de certificación de la SFP, consta de cuatro etapas, la primera consiste en desarrollar las capacidades que se aplicarán a los puestos de los funcionarios públicos para evaluarlas es decir la definición de las capacidades tiene que derivarse de las funciones del área como comprender la misión, visión, objetivos, atribuciones, estrategias y metas de la dependencia así como las estrategias, atribuciones, objetivos y metas de la unidad administrativa correspondiente y la información del perfil adecuado, tiene que estar descrita de forma que se pueda identificar plenamente los conocimientos, las habilidades, aptitudes y/o actitudes, así como los comportamientos que permitan distinguir con mayor claridad el nivel de dominio.

Una vez estructurada la capacidad se realiza como segunda etapa la inscripción ante la Unidad de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal APF, si la capacidad cumple con los estándares metodológicos establecidos se incorpora al inventario de capacidades de la Unidad, a esta capacidad hay que determinarle según el Comité de Técnico de Profesionalización lo considere, si es de Desarrollo Administrativo y Calidad es decir si se considerará como capacidad profesional y es identificada por un código único de la capacidad conocido como CUC.

Cuando las capacidades están registradas en la Unidad ya con su CUC asignando, éstas son asociadas a los puestos para los que fue diseñada, después del registro la dependencia tiene nueve meses para estructurar la capacitación, evaluación y certificación a fin de que los servidores públicos estén en posibilidad de certificarla.

Como tercera etapa se hace referencia a la evaluación de las capacidades de las cuales el Comité Técnico de Profesionalización es el responsable de determinar y autorizar las herramientas de evaluación para la certificación de la capacidad profesional, cumpliendo con validez y confiabilidad asimismo es responsable de establecer los criterios y procedimientos para la aplicación y uso adecuado de dichas herramientas de evaluación así como de asegurar su resguardo y confiabilidad.

Las herramientas de evaluación pueden realizarlas los órganos evaluadores, éstos son empresas responsables y comprometidas dedicadas a realizar o mejor dicho desarrollar competencias/capacidades para las instituciones gubernamentales, en ocasiones es mejor contratar estas empresas que tienen la experiencia y el personal para desarrollar las capacidades así como diseñarlas en las herramientas

tecnológicas que hacen que las aplicaciones sean mucho más confiables. En el caso de la SFP, algunas de las capacidades específicas fueron elaboradas con personal de experiencia (panel de expertos) de las áreas y empresas que fueron contratadas para la realización de dichas herramientas de evaluación.

En este caso se realizó la contratación de una empresa, la cual desarrolló las capacidades de comportamiento llamadas Enfoque a Resultados y Comunicación Efectiva que se encuentran instaladas en la plataforma de dicha empresa con la que realizó un contrato para poder utilizarla y poder aplicar las evaluaciones.

Cuando estas herramientas se encuentran autorizadas se le notifica al servidor público de su proceso de certificación así como de las capacidades que se encuentran asignadas a su puesto y de las cuales tienen que cumplir con la capacitación para poder evaluarlas.

Los órganos evaluadores son los responsables de proporcionar formalmente a la institución los resultados de las evaluaciones que se aplicaron a los servidores públicos. Una vez obtenida la calificación ésta se registra al sistema de RhNet (página electrónica).

Para aprobar una capacidad la escala es de 0 a 100 y deberán obtener una calificación cuando menos de 75 de no aprobarla deberán volver a tomar la capacitación correspondiente y de nuevo aplicar la evaluación, es importante mencionar que los servidores sólo cuentan con una segunda oportunidad para aprobar las competencias y/o capacidades no aprobadas de no ser así causan baja del Sistema es decir de su puesto.

Y por último en la cuarta etapa al aprobar las capacidades asignadas a sus puestos y teniendo la evaluación del desempeño inmediata anterior con calificación satisfactoria, la Subdirección de Capacitación y Certificación es la responsable de verificar que las evaluaciones sean aprobadas y la evaluación del desempeño sea correcta así como los documentos que avalen dicha información la cual se obtiene del sistema de RhNet (página electrónica).

Cuando ya se encuentra lista la información ésta es preparada para someterla ante el Comité Técnico de Profesionalización para la autorización del nombramiento o en su caso se encuentre enterado del cumplimiento en la aprobación de las capacidades para permanencia de los Servidores Públicos de Carrera.

El Comité es el encargado de elaborar los Nombramientos y de recabar la firma del Oficial Mayor quien es la persona que avala dicho documento, cuando se tienen los nombramientos estos son entregados a los SPC y se firman una protesta de decir verdad, los documentos son fotocopiados y la copia del nombramiento con la

protesta original ya firmada y con fecha de recibidos se guardan en el expediente del Servidor Público.

De los años 2006 al 2010 el procedimiento se realizaba para que los Servidores Públicos de Libre Designación obtuvieran su nombramiento como Servidores Públicos de Carrera Titulares, actualmente se realiza el proceso de certificación para la permanencia del Servidor Público de Carrera Titular en su puesto.

4.1. Servidores públicos sujetos al proceso de certificación

La Ley del Servicio Profesional de Carrera (2003), marca en su artículo Tercero Transitorio lo siguiente:

A la entrada en vigor de la Ley, todos los servidores públicos de confianza en funciones sujetos a la misma, serán considerados servidores públicos de libre designación, en tanto se practiquen las evaluaciones que determine la Secretaría, en coordinación con las dependencias, para su ingreso al Sistema. Para estos efectos, las dependencias deberán impartir cursos de capacitación en las materias objeto del cargo que desempeñen.

Ningún servidor público de confianza en funciones sujeto a la presente Ley podrá ser considerado Servidor Público de Carrera antes de dos años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.¹⁶

Es decir a partir del 2004 los aspirantes que participaban para trabajar en la Secretaría o alguna institución sujeta a la LSPC, debían concursar el puesto al que deseaban ingresar, los aspirantes que resultaba ganador se integraba ya con el Título de Servidor Público de Carrera. Mientras los servidores que ya estaban laborando en la dependencia y se encontraban ocupando un puesto de carrera eran considerados servidores de Libre Designación sujetos al Artículo 3ro Transitorio antes mencionado y Artículo 4.

Artículo 4.- Los servidores públicos de carrera se clasificarán en servidores públicos eventuales y titulares. Los eventuales son aquellos que, siendo de primer nivel de ingreso se encuentran en su primer año de desempeño, los que hubieren ingresado con motivo de los casos excepcionales que señala el artículo 34 y aquellos que ingresen por motivo de un convenio.

El servidor público de carrera ingresará al Sistema a través de un concurso de selección y sólo podrá ser nombrado y removido en los casos y bajo los procedimientos previstos por esta Ley.¹⁷

También existen los servidores públicos que cubren eventualmente una plaza sujeta al SPC, estos funcionarios cuentan con determinado tiempo para cubrir el puesto para el cual deben competir y demostrar que cuentan con el perfil y capacidad para ocuparlo a través de concursarlo y resultar ganador.

Mientras el servidor público cubra un puesto temporalmente está sujeto al art. 34 de LSPC.

Artículo 34.- En casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la

¹⁶Diario Oficial de la Federación (2003, abril, 10). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

¹⁷*ibid.*

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.

Una vez emitida la autorización deberá hacerse de conocimiento de la Secretaría en un plazo no mayor de quince días hábiles, informando las razones que justifiquen el ejercicio de esta atribución y la temporalidad de la misma.¹⁸

Cuando los servidores públicos se encuentran en una plaza temporal no son sujetos al SPC, así que todos los subsistemas aplicables de la Ley no les corresponden.

También se encuentran los Servidores Públicos que ocupan una plaza de nueva creación en alguna reestructura que haya sufrido la dependencia estos servidores públicos menciona el Reglamento de la Ley de SPC que tienen un plazo máximo de dos años para cumplir con las acciones que correspondan para obtención de su nombramiento como Servidores Públicos de Carrera cumpliendo con la acreditación del resultado satisfactorio en por lo menos una evaluación anual de desempeño así como la aprobación de las evaluaciones en desarrollo administrativo de calidad.

¹⁸*Ídem.*

4.2. Duración de la certificación y vigencia de las capacidades

La duración del proceso de certificación varía con el cumplimiento de las capacidades evaluadas así como con la fecha que se otorgó el nombramiento es decir, la Ley del SPC en el art. 52 nos indica que los servidores públicos de carrera deben ser sometidos a las evaluaciones para certificar sus capacidades profesionales en el tiempo que determine la Secretaría por lo menos cada cinco años, las evaluaciones que presenten deberán acreditar que se ha desarrollado y mantienen actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de su puesto.

En teoría el servidor público que ingresa por concurso y a partir de su ingreso al sistema comienzan a correr sus cinco años para cumplir con la aprobación de sus capacidades y cumplir con la certificación de las capacidades asignadas a su puesto si el servidor por alguna razón no pudiera cubrir este requisito aplicaría baja del sistema y del puesto en el que se encuentra.

Existe también un plazo para los servidores públicos que ingresaron al sistema por un puesto de nueva creación en alguna reestructura que haya sufrido la institución por ejemplo, la Secretaría de la Función Pública sufrió de dos reestructuras una realizada el 16 de abril de 2009 y la segunda el 1 de noviembre del 2010 en cada una de estas reestructuras hubo modificaciones de puesto y cambios de áreas así como movimientos de las personas dentro de la estructura organizacional, si las personas se encontraban en puestos sujetos al SPC entonces sus cinco años comienzan a correr a partir del movimiento que haya sufrido su puesto.


Para los servidores públicos que ingresaron por medio del art.25 del Reglamento de la Ley del SPC, donde se indica que tiene dos años para cumplir con la aprobación de las capacidades de desarrollo administrativo y calidad asignadas a su puesto, determinadas por la Dependencia mencionando que es para obtención de su nombramiento si al término de dos años no cumpliera con lo dispuesto este causa baja del sistema.

Cuando una capacidad es diseñada, también se determina el tiempo que esta capacidad está vigente en ocasiones y por la esencia de la capacidad esta no puede durar más de un año por ejemplo, una capacidad de asuntos jurídicos que por su naturaleza constantemente sus contenidos son actualizados o modificados tiene que actualizarse lo más pronto posible para que la capacidad este al día.

Realmente la Dependencia a través de su Comité Técnico de Profesionalización es quien determina los tiempos para la certificación de los servidores públicos, actualmente y de acuerdo con lo que marca la LSPC, tienen que cubrir con su certificación cada cinco años, ya que las capacidades que les fueron asignadas en

2010 a todos los Servidores Públicos fueron de comportamientos clasificadas como de desarrollo administrativo y calidad.

Esquema 5. Formato de Nombramiento.


SECRETARÍA DE _____

Sistema de Servicio Profesional de Carrera
de la Administración Pública Federal

(ANEXO 1)

NOMBRAMIENTO

C. (Nombre completo del Servidor Público de Carrera, sin abreviaturas)
Presente

(Nombre completo), Oficial Mayor (en su caso, el cargo del otorgante) de (señalar denominación de la Dependencia u Órgano Administrativo Desconcentrado), previa determinación del Comité Técnico de Profesionalización de esta Dependencia (o en su caso, Órgano Administrativo Desconcentrado), tengo a bien nombrarle con el carácter de:

Servidor Público de Carrera Titular

En el puesto de (Señalar denominación del puesto)

Con el rango de (señalarlo con letra) sujeto al Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, adscrito a la (señalar denominación de la Unidad Administrativa que corresponda) a partir de esta fecha.

Lo anterior con fundamento en los artículos 10 fracción II y Tercero Transitorio de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; 58 y Décimo Transitorio de su Reglamento, y (señalar disposiciones del Reglamento Interior de la Dependencia u Órgano Administrativo Desconcentrado u otras de carácter legal en las que se establezca la atribución de emitir nombramientos).

"Mérito e Igualdad de Oportunidades"
México, D. F., a (día con número y mes con letra) de 2006
("El Oficial Mayor" o en su caso el cargo del otorgante)

(Firma)

Fuente: Oficio Circular No. SSFP/408/049.- México, Distrito Federal, a los veintiún días de septiembre de 2006.

CAPÍTULO 5

5. Descripción de actividades realizadas del 2006 al 2012

Cuando ingresé en 2006, participé en la aplicación de las pruebas piloto de las capacidades gerenciales tales como Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Liderazgo, Visión Estratégica y algunas específicas como Administración de Proyectos, Servicios Generales y Administración de Bienes y Muebles.

Los servidores públicos que se encontraban presentando las evaluaciones podían acreditarlas con una calificación mínima de 70 y en caso de no obtener dicha calificación estas podían volverse a evaluar ya que se les daba la oportunidad después de 30 días.

En ese año las evaluaciones se encontraban en el portal de Internet del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (CENEVAL), porque fueron ellos quienes las elaboraron.

En ese momento la estrategia planteada estaba sujeta al Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera emitido el 2 de abril de 2004 en el Diario Oficial de la Federación en su artículo:

Artículo 58.- Para los efectos del artículo 52 de la Ley, las capacidades en que puede certificarse, como mínimo, un servidor público de carrera en el Sistema, serán las siguientes:

- I. Las capacidades gerenciales o directivas establecidas en los lineamientos a que alude la fracción IX del artículo 15 de este ordenamiento;
- II. La capacidad técnica transversal relativa a nociones generales de la Administración Pública Federal, y
- III. Las capacidades técnicas que determinen los Comités de Profesionalización respectivos para el adecuado desempeño del puesto de que se trate, de acuerdo con la descripción del mismo.

Estas capacidades no podrán ser menos de dos ni más de cuatro.

El servidor público titular deberá certificar, para su permanencia en el Sistema y en su cargo, cuando menos tres de las capacidades gerenciales y dos de las capacidades técnicas consideradas por el Comité de Profesionalización para el adecuado desempeño de su puesto, así como la capacidad técnica transversal a que se refiere la fracción II de este artículo, en los términos de los lineamientos previstos en el artículo 15, fracción IX de este Reglamento. Tratándose de servidores públicos titulares que ocupen puestos de enlace, será suficiente certificar dos capacidades gerenciales y las técnicas antes referidas, para efectos de su permanencia.

Cuando un servidor público titular no obtenga la certificación de las capacidades que conforme a lo anterior sean requeridas para el puesto que desempeña, será evaluado nuevamente dentro de los doce meses siguientes a la primera evaluación que hubiere presentado. En caso de no aprobar esta segunda

evaluación, su nombramiento dejará de surtir efectos sin responsabilidad para la dependencia. (Reemplazado el 6 de septiembre de 2007.)¹⁹

En noviembre y diciembre del 2005 se hizo un programa para evaluar a todo el personal de libre designación, se buscaron salas con equipos de cómputo para poder aplicar las evaluaciones y fueron programados aproximadamente 1399 evaluaciones, durante el 2006 las evaluaciones diagnóstico se realizaron desde mediados y finales de año. Como se muestra en el siguiente aviso.

Esquema 6. Aviso elaborado en PowerPoint.

AVISO

Servidor público de libre designación (niveles de Enlace a Director General) sujeto a la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la APF (Art. 3° transitorio de la LEY) y Servidor Público de Carrera (ingreso por concurso)

Consulta las nuevas fechas de aplicación de evaluaciones e insíbete a través de la página:

www.rhnet.gob.mx

Pasos para solicitar las pruebas

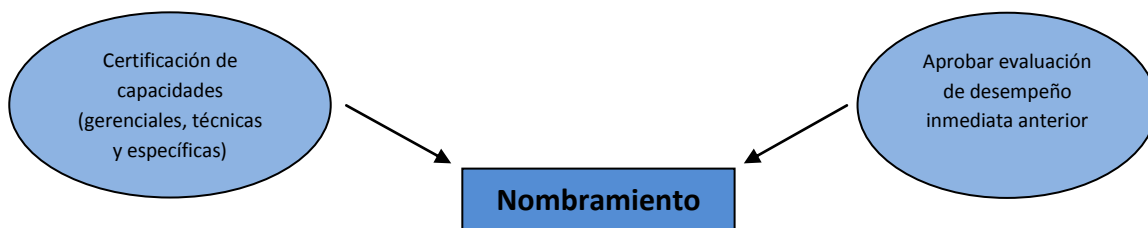
Para mayor información puedes comunicarte
Subdirección de Capacitación y Certificación a las extensiones: 5359, 5342, 5176 y 5338.

Fuente: Elaboración de la Subdirección de Capacitación y Certificación de la SFP 2006.

Mi labor consistió en aplicar las evaluaciones, apoyar a los usuarios en las dudas que se presentaban en el uso de las computadoras o en su caso del mismo sistema, también realice el análisis de las inscripciones de los servidores públicos y llevaba el conteo de las evaluaciones aplicadas en el día.

¹⁹Diario Oficial de la Federación (2007, septiembre, 6). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Esquema 7. Cuadro del proceso de certificación.



Fuente: Elaboración propia 2013.

Otra de mis funciones fue revisar cuántos servidores públicos cumplían con sus evaluaciones aprobadas, verificar que cumplieran con la capacidad transversal "Introducción a la Administración Pública Federal" y la evaluación del desempeño del año inmediato anterior y pasar el reporte a mis superiores para que se realizara la solicitud de los documentos que avalaran dicha información la cual se obtiene del sistema de RhNet (página electrónica) y debían ser firmadas por los servidores públicos.

Una vez que se obtenían todos los documentos ya firmados se integraba el expediente o portafolio de evidencias, que se presentaba ante el Comité Técnico de Profesional quien verifica el cumplimiento del proceso y autoriza los nombramientos como Servidores Públicos de Carrera Titulares.

Desde el año 2005 a la fecha se ha continuado con las actividades que se han mencionado al igual que el registro de los servidores públicos respecto a su proceso de certificación es decir llevar el conteo de las capacidades presentadas, así como el registro de los nuevos ingresos, cambios de puesto o bajas de la Institución. También me corresponde revisar la fecha en la que cada servidor público debe cumplir con el proceso de certificación para su permanencia en el puesto.

Con las modificaciones al reglamento de la Ley del SPC a partir del 2007 a mejorando el proceso de certificación y mis actividades se han visto complementadas así como mi participación.

El 2008 fue el año en donde se desarrollaron las capacidades de Desarrollo Administrativo y Calidad, la Subdirección de Capacitación y Certificación hizo la revisión de las capacidades que se encontraban en el catálogo y mi trabajo consistió en realizar el conteo de los servidores a certificar así como la entrega de

varios reportes de los servidores que recibieron Nombramiento como Servidores Públicos de Carrera a la UPRHAPF.

En 2009 se realizó la modificación de los perfiles para agregar las capacidades de Desarrollo Administrativo y Calidad a todos los Servidores Públicos Sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

A finales del 2010, el 5 de octubre se pudieron certificar por medio de la aprobación de dos capacidades de Desarrollo Administrativo y Calidad así como su evaluación del desempeño aprobatoria a 391 servidores públicos los cuales obtuvieron su Nombramiento como Servidores Públicos de Carrera.

Una vez terminado el proceso de los servidores públicos sujetos a certificarse (de Libre Designación sujetos al décimo transitorio de la Ley del Servicio Profesional de Carrera) para obtención de su nombramiento en 2011, se comenzó a trabajar con los Servidores Públicos de Carrera que ya estaban por cumplir sus cinco años en el sistema para refrendar su nombramiento para permanencia en su puesto.

En 2012 se trabajó con los servidores públicos que ingresaron en el 2007 y los que obtuvieron su nombramiento en el mismo para permanencia en el puesto como lo marca el Artículo 52 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

5.1. Planeación anual del proceso de certificación

De acuerdo con las modificaciones que se realizaron en el 2007 al Reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, las necesidades del proceso también requerían de un nuevo planteamiento. Se elaboró un análisis de las capacidades asignadas por el Comité Técnico de Profesionalización a los puestos de todo el personal sujeto a la Ley del SPC.

En 2005 y 2006 realicé en conjunto con mi jefa una programación masiva de las evaluaciones Gerenciales, Específicas y Transversales, comprometiéndome las salas con equipo de cómputo y estableciendo horarios, para poder aplicar las evaluaciones a los servidores públicos.

Esquema 8. Programación de eventos para capacidades técnicas transversales.

SALA	DÍAS	No. DE EQUIPOS	HORARIOS	No. DE PRUEBAS QUE PUEDEN APLICARSE
EVA	3	10	3	90
EVA	1	10	1	10
RH INGRESO MZ SUR	4	6	3	72
ADQ INGRESO MZ SUR	4	18	3	216
SUR COMPRANET	4	24	1	96
NORTE COMPRANET	4	16	1	64
SALA DGI	2	6	1	12
SALA DGI	2	6	3	36
			TOTAL	484

Fuente: Elaboración propia 2006.

Cuando se tenía la disponibilidad del equipo de cómputo incrementaba el número de evaluaciones y se programaban las capacidades con mayor demanda de inscritos.

Esquema 9. Cuadro de capacidades gerenciales.

NIVEL JERÁRQUICO	NIVEL DE DOMINIO	CAPACIDADES GERENCIALES			CAPACIDAD TÉCNICA TRANSVERSAL OBLIGATORIA curso único
		CURSO	CURSO	CURSO	
Enlace	1	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	No aplica a enlaces	Introducción a la Administración Pública Federal IAPF
Jefe de departamento	2	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	De acuerdo con el perfil de puesto. Nombre del puesto funcional	
Subdirector	3	Trabajo en equipo	Orientación a resultados		
Director de área	4	Trabajo en equipo	Orientación a resultados		
Director general adjunto	5	Liderazgo	Visión Estratégica		
Director general	6	Visión Estratégica	Liderazgo		

Fuente: Elaboración propia 2006.

Como parte del proceso se elaboraban comunicados que llegaban al correo Electrónico (correo Institucional) de los servidores públicos, indicando los pasos para inscribirse a las evaluaciones de certificación.

Esquema 10. Aviso elaborado en PowerPoint.

PASOS PARA SOLICITAR TU EVALUACIÓN

- 1. Ingresas a la siguiente liga www.rhnet.gob.mx**
 Tecllea tu clave y contraseña del RUSP
 (Si no cuentas con ella recupérala en la dirección: www.rusp.gob.mx)
- 2. Sigue la ruta: Capacitación y Certificación → Solicitud de Evaluación**
 Al dar clic verás la(s) capacidad(es) asignada(s) a tu puesto
- 3. Da clic en el nombre de la capacidad que desees presentar**
 Verás las fechas programadas para la evaluación de esa capacidad
- 4. Para solicitar la prueba da clic en icono**

Fuente: Elaboración de la Subdirección de Capacitación y Certificación de la SFP 2006.

Cuando los Servidores Públicos inscribían a la evaluación asignada a su puesto la jefatura de certificación revisaba en el sistema de RhNet que la inscripción fuera correcta.

Del 2005 al 2007 se realizó la capacitación virtual de las capacidades gerenciales a través del portal de @Campus donde los servidores públicos participaban en las instituciones que ellos eligieran como la Universidad Anáhuac, Universidad del Tecnológico de Monterrey, Universidad Iberoamericana y Universidad La Salle, entre otras al termino del curso se realizaba una evaluación de conocimientos para poder aprobarlo.

A finales del año 2007 y en 2008 la planeación del proceso de certificación tenía que cambiar ya que surge el nuevo reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera, el cual marca nuevos elementos del proceso y la modificación de las capacidades asignadas a los puestos como de permanencia. En el surgimiento del reglamento en sus artículos Transitorios el quinto en específico solicitaba, que los servidores públicos que ocuparan un puesto en el Sistema sin haber obtenido su nombramiento tenían que realizar por escrito la elección de algún procedimiento a continuar como era;

I.- Concluir su proceso de certificación de ingreso, con base en las reglas vigentes al momento en que lo iniciaron;

II.- Acreditar el resultado satisfactorio en por lo menos una evaluación anual de desempeño así como la aprobación de las evaluaciones en desarrollo administrativo y calidad previstas en este Reglamento, o

III.- Resultar ganador en el concurso del puesto que ocupa, conforme a lo previsto por este Reglamento.²⁰

Si al termino de los tres años contados a partir de la fecha de entrada en vigor del Reglamento no cumplían con algún procedimiento para la obtención de su nombramiento como SPC, el puesto quedaría sujeto a concurso es decir cesarían en sus funciones.

Para conocer el procedimiento a elegir de cada servidor público se realizaron oficios a los Titulares de las Unidades Administrativas así como la carta de notificación de cada uno donde elegían el procedimiento por el cual deseaban obtener su nombramiento.

²⁰Ibid.

De esta acción se recibieron 733 cartas de notificación con la elección que preferían, la mayoría de las cartas se inclinaron por realizar sólo dos evaluaciones de las capacidades de Desarrollo Administrativo y Calidad (Fracción II). Para determinar las capacidades como lo marca el reglamento de la Ley de Servicio Profesional, el CTP (COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN, 2008) tenía que analizar varios elementos.

El 21 de mayo de 2009, se avisó al CTP, del desarrollo y registro de las capacidades de Enfoque a Resultados y Comunicación Efectiva, realizando pruebas piloto para poder utilizarlas con los 733 servidores públicos que se habían inclinado por la opción de evaluar dos capacidades de desarrollo administrativo y calidad.

Cabe mencionar que la Secretaría de la Función Pública fue sometida a una reestructuración el 16 de abril de 2009, lo cual redujo la población que ocupaba puestos de libre designación.

En 2010, se pudieron realizar las evaluaciones de dos capacidades de desarrollo administrativo y calidad a 391 servidores públicos que se encontraban en puestos de libre Designación sujetos al Servicio Profesional de Carrera. Así como a 53 Servidores Públicos de Carrera para permanencia en su puesto.

En el año 2011, la planeación se realizó para los servidores públicos de carrera y sólo se aplicaron las evaluaciones para fines de permanencia, en este sentido también se realizó un análisis de los servidores que no hubieran sufrido modificaciones en sus puestos y no estuvieran afectados en sus perfiles.

Del año 2011 a la fecha el proceso de certificación sólo se aplica para servidores públicos de carrera y los que ingresa por Art.25 del Reglamento de la LSPC, proporcionando capacitación y evaluando las capacidades profesionales señaladas en el perfil del puesto correspondiente, con base en su acreditación.

5.2. Apoyo en la definición de las capacidades a certificar para permanencia en sus puestos

Cuando una capacidad específica se define o requiere que se diseñe para algunos de los puestos, se contrata una empresa que lo lleve a cabo, para esto se reúnen a los servidores públicos con mayor experiencia en su campo laboral y conocimiento de su área para un trabajo en conjunto en el desarrollo. Además se realiza una selección de contenidos, en función de las capacidades así como niveles de conocimientos que los evaluados deberían tener. Se toma nota para realizar una minuta de lo comentado entre los expertos y la empresa, para definir contenidos y el desarrollo de los temas que requiere la capacidad, también se lleva el control de asistencia de los servidores para contabilizar su aportación e intervención en el diseño de la capacidad. Al ir perfilando la capacidad también se elaboran los contenidos del curso para la capacitación ya que para aplicar la evaluación de la capacidad asignada al puesto, los servidores públicos deben ser capacitados.

Los contenidos de las capacidades son actualizados en diferente áreas por ejemplo las capacidades con temas legales son revisados en la parte normativa ya que existen reformas y/o modificaciones que hay que renovar.

Parte de mis funciones era llevar la logística de las reuniones por parte de los grupos expertos y estar en contacto con la empresa, para registrar los logros obtenidos y mantener la comunicación con los servidores expertos para realizar las sesiones de trabajo.

También existen capacidades elaboradas por la Unidad de Recursos Humanos la cual es la encargada del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, estas capacidades se pueden localizar en el catálogo de capacidades que se encuentra en el Sistema RhNet y como área de certificación podemos utilizar dichas capacidades si es compatible con las funciones sustanciales y objetivos de las áreas correspondientes.

5.3.-Análisis de los requisitos a evaluar del personal sujeto a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal LSPC

De la plantilla de la Secretaría se realiza el análisis del número de servidores públicos que están sujetos al proceso de certificación, se revisa el año que ingresaron y cuando les correspondería concluir su proceso. Los primeros servidores que ingresaron a la Secretaría a través de un concurso, fue en el año 2004 y los primeros servidores de libre designación que obtuvieron su nombramiento como Servidores Públicos Titulares fue en 2006, para homologar la temporalidad y vigencia de las capacidades con el proceso de certificación que debían cumplir los servidores, se consideró la temporalidad como lo marca la Ley del Servicio Profesional contar cinco años a partir de la obtención de su nombramiento como SPC titular para su permanencia en el puesto.

Se revisó que en ese periodo sus puestos no hayan sufrido algún tipo de modificación y que los servidores públicos no hayan cambiado de área por algún movimiento lateral o en su caso que concursaran por otra plaza en la misma institución.

Si la plaza del servidor público tuviera algún tipo de modificación o movimiento sus cinco años comienzan a partir de la fecha en que ingresan a su nuevo puesto.

Esquema 11. Cuadro de los año de vigencia.

Año de Ingreso	Año para cumplir con su proceso
2004	2009
2005	2010
2006	2011
2007	2012
2008	2013
2009	2014
2010	2015
2011	2016
2012	2017

Fuente: Elaboración propia 2013.

Actualmente todos los servidores deben cumplir con la aprobación de las capacidades asignadas a sus puestos obteniendo una calificación mínima de 75 en caso de reprobársela se ofrece de nuevo la capacitación para realizar la evaluación,

cuando suceden estos casos se lleva un seguimiento más estricto para poder apoyar al servidor público.

En la Subdirección de Capacitación y Certificación se elabora un archivo con la plantilla de la Secretaría que se actualiza mensualmente con los servidores vigentes y los que han causado baja, contiene las capacidades asignadas a cada uno de los puestos y las calificaciones de las capacidades evaluadas por los servidores públicos también se encuentra la evaluación del desempeño así como la fecha de su ingreso y la vigencia para refrendar el nombramiento como servidor público de Carrera.

Este archivo nos permite realizar un análisis de los cambios y modificaciones que han sufrido mensualmente los puestos que ocupan los servidores públicos y en su caso ir identificando los nombramientos otorgado.

En 2009 y 2010 la Secretaría de la Función Pública sufrió de varios cambios en su organización esto trajo consigo la reestructura de su plantilla de personal, lo que provocó que varios puestos sufrieran de modificaciones y en algunos casos desaparecieran del catálogo de puestos, la primera reestructura se realizó el 16 de abril de 2009 y la segunda el 1 de noviembre de 2010.

Estas modificaciones tienen como consecuencia la vigencia de la certificación para permanecía de los servidores públicos ya que estaban por cumplir con su cinco años.

El dato más reciente es del 31 de diciembre de 2012, de la población de la SFP es de 1436 de los cuales 846 son los servidores públicos en puestos de carrera sujetos a la Ley de Servicio Profesional de Carrera, de esos 846 se debe identificar los servidores que están por concluir la vigencia de su nombramiento como SPC.

Anteriormente se les notificaba personalmente a los servidores públicos de las capacidades asignadas a su puesto y las cuales deberían aprobar para cumplir, actualmente se les avisa por medio de un oficio donde se les indica cómo se realizara el proceso de certificación el cual deberán cumplir para permanencia en su puesto así como la capacitación que se les propondrá y las fechas para evaluar sus capacidades.

5.4. Apoyar en el proceso de planeación, entrega y control de nombramientos para personal sujeto de la LSPC

La emisión y entrega de los Nombramientos también se ha modificado con el transcurso de los años.

A partir del 2006 hasta 2008 se integraban portafolios de evidencia conformado por:

- ♦ El reporte que acreditaba la aprobación de cada una de las Capacidades Gerenciales definidas para su puesto, mismo que era emitido por el CENEVAL y lo podían obtener en el monitor de evaluación en el sistema RhNet en la dirección electrónica: www.rhnet.gob.mx.
- ♦ El reporte que acreditaba la aprobación de dos capacidades técnicas (transversales y/o específicas), correspondientes a su puesto;
- ♦ La copia de la constancia de acreditación de la capacidad técnica transversal obligatoria relativa al curso de 'Introducción General a la Administración Pública Federal',
- ♦ La copia de la hoja del resumen personal de la evaluación de desempeño correspondiente al año inmediato anterior,
- ♦ Y finalmente la impresión del monitor de evaluación que genera el sistema RhNet.

Toda la documentación debía estar rubricada y ser entregada por el interesado junto con un formato que acreditaba cada uno de los documentos entregados a efectos de verificarlas evidencias correspondientes.

Después de tener el portafolio de evidencia se preparaba la información con el nombre de los funcionarios, puesto y capacidades evaluadas así como el reporte con las calificaciones obtenidas y unidad administrativa a la que pertenecía, esta información era entregada al Comité Técnico de Profesionalización para revisión.

Una vez que el Comité Técnico de Profesionalización realizaba su reunión mensual y era llevado el acuerdo de certificación donde se daban a la tarea de revisar los portafolios de evidencia del cumplimiento del proceso de certificación por los servidores públicos y de no ver algún inconveniente con ningún servidor público el Comité autorizaba la emisión del nombramiento.

Por su parte el área de ingreso se encargaba de elaborar los nombramientos del listado que se le entregaba al Comité Técnico de Profesionalización, cada

nombramiento se elaboraba junto con la protesta que los servidores públicos deben firmar a la entrega de su nombramiento, el documento es sometido a varias revisiones para posteriormente ser firmado por el Oficial Mayor.

Cuando se realizaba la entrega de tan importante documento en ocasiones se efectuaba una ceremonia con el Oficial Mayor y el Director General de Recursos Humanos, en otras ocasiones sólo se realizaba la entrega en la Subdirección de Capacitación y Certificación.

Los servidores públicos que recibían el nombramiento debían firmar una copia de recibido así como un listado con la fecha y nombre completo con la finalidad de llevar el control de los nombramientos otorgados en la Dependencia.

Cuando ya se tenían todas las protestas firmadas y los acuses (copia firmada por el servidor público) de los nombramientos, la relación firmada y los portafolios de evidencia, se realizaba un oficio al área de archivo con el fin de resguardar toda esta información en el expediente de cada uno de los servidores públicos.

A partir de ese momento los servidores públicos ya son *Servidores Públicos de Carrera Titulares* por cumplir con la aprobación de sus capacidades para obtención del nombramiento y debe certificarse para permanencia por lo menos cada cinco años.

En el 2010 principios del 2011 y por la cantidad de servidores que cumplieron con las capacidades para obtención de su nombramiento la forma de entrega fue distinta ya que no se realizó ninguna ceremonia y sólo se llamaba al servidor público vía telefónica para que pasara a la Subdirección de Capacitación y Certificación para entregarle su nombramiento y firmara los documentos que respaldaban dicha entrega.

6. Valoración crítica de la actividad profesional

Concretar la formación profesional con el aprendizaje diario a través de las experiencias, nos hace crecer como personas pero cuando esas experiencias nos llevan por un camino que conduce al desarrollo profesional vale la pena emprenderlo.

La formación que adquirí durante la licenciatura de pedagogía, me condujo y enseñó que los conocimientos no sólo se quedan en el aula sino que se ven reflejados en la vida laboral. Cada una de las materias que cursé me mostró y me llevó a tomar una decisión con respecto a mi campo laboral, sembrando la inquietud por conocer el trabajo de un pedagogo en el área de capacitación.

Actualmente parte de mis actividades son operativas pero mi desempeño y formación me ha ayudado a abrir camino en la idea de desarrollar estrategias para apoyar a los servidores públicos en su proceso de certificación, apoyar a los jefes inmediatos en la planeación y aportación de ideas como modificar, actualizar o en su caso mejorar el procedimiento de certificación, esto ha influido en mi interés para buscar más información de capacidades actualmente llamadas competencias en la Administración Pública.

Conocer las competencias laborales a nivel técnico operativo llamó mucho mi atención ya que la administración pública trata de realizar el mismo procedimiento pero a través de una Ley, transformando ese nivel técnico en un nivel profesional.

Realmente muchas de las materias que curse, me enseñaron a realizar la búsqueda de la información de la cual quiero hablar, pero en la escuela era un proyecto para entregarlo al final del ciclo, el cual me ayudaría a aprobar la materia; en la actualidad así lo veo, buscar todo lo referente al tema de mi interés como si fuera un trabajo final.

El valor más grande que obtengo como resultado de las actividades desarrolladas en esta experiencia, que como profesional estoy obligada a proponer, diseñar, planear, trabajar por objetivos, trabajar en equipo, desarrollar, resolver problemas, pero sobre todo entregar resultados. Uno puede decir no lo sé hacer pero es en ese momento es donde demuestras tú formación y carácter.

Por ejemplo, en una ocasión me solicitaron revisara el procedimiento de certificación que lleva un par de años sin modificarse y al enviarlo a mi jefa fue aprobado en su mayoría, demostré mis conocimientos en una de las actividades más importantes en mi área así como mis conocimientos para elaborar un procedimiento.

Una vez escuché decir de mis profesores en la licenciatura, que no nos preocupáramos por encontrar en que trabajar, el que-hacer pedagógico siempre nos mantendría ocupados. En ese momento no lo entendí ahora comprendo que siempre hay algo que hacer porque siempre existirá el objeto de estudio llamado educación que se encuentra presente en cualquier lugar pero en distinta situación.

Como en la SFP, realmente lo que se busca es formar a los servidores públicos fórmalos a través de la capacitación para cubrir con las competencias que deben tener o en su caso, permanecer actualizados.

Aprendí que la formación de los adultos es continua y aunque no sea una educación formal ellos la obtienen en su centro de trabajo a través de la capacitación, una capacitación que los lleva a formarse para cumplir con las aptitudes, habilidades, conocimientos y comportamientos requeridos para el desempeño de sus puestos.

Valoro realmente los conocimiento que obtuve en la materia de ética profesional del magisterio, cuando el profesor Benito Guillen nos hacía resolver una problematización ya sea estadísticamente o buscando un resultado por un método científico o una conclusión para la solución del problema. En mis actividades laborales, en ocasiones tengo que buscar la forma de dar una solución a un problema, ya sea numéricamente o buscando siempre una justificación valida y bien argumentada, sustentada en un marco teórico que me sirva como referencia, por ejemplo la normatividad aplicada al proceso de certificación.

Conclusiones

El proceso de certificación me permitió identificar muchas de las tareas profesionales del pedagogo y lo que podemos aportar por ejemplo:

1. La búsqueda de una estabilidad económica en el país me hace examinar diferentes métodos que provoquen permanencia y sobre todo bienestar en la población. Una de ellas puede ser la educación una fórmula que lleve a formar personas con conocimientos forjadas en valores y bien común. Las competencias laborales han sido parte de este efecto, un proceso por el cual los individuos son formados y capacitados para desempeñar sus actividades diarias en algún centro de trabajo. El saber hacer, saber ejecutar son parte de las características que las capacidades adquiridas por los individuos pueden producir una buena calidad y productividad en la vida laboral.
2. La capacidad de solucionar problemas, la aptitud de poner en acción un conjunto organizado de saberes; trabajar en equipo, realizar análisis de las situaciones, el ser capaz de incorporar y aportar, son características de lo que buscan las instituciones en un individuo para emplearlo éstas a su vez provocan que los jefes puedan confiar en la actividad y estabilidad laboral así como el compromiso de desarrollo del mismo individuo.
3. Resalto el acierto que ha logrado la administración pública, al insertar las competencias laborales aunque cabe mencionar que en gran parte de los documentos así como la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento se han mencionado como capacidades, en el Acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal publicado por el Diario Oficial el día lunes 30 de julio de 2012 ya se señalan como competencias.
4. Se menciona que entre 2010 y 2011 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) realizó el estudio denominado “Hacia una gestión pública más eficiente y dinámica en México” produciendo conclusiones preliminares y recomendaciones mencionando que se debe tener una gestión basada en competencias (Acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2012). Por ejemplo, las competencias que deben exigirse a los servidores de carrera en cuyos componentes contengan aspectos como, actitud de servicio, actuar con valores, construir relaciones, orientado a resultados e innovación, impulsando la elaboración y descripción de estándares de competencias que promueven la productividad en los

servidores públicos de carrera. El mismo acuerdo menciona a las competencias como “la combinación de conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y comportamientos que resultan en un alto desempeño de las personas en sus puestos, el cual frecuentemente es identificado y validado a través de la observación y análisis de sus comportamientos” (p.12).²¹

5. Me parece relevante el poder ayudar al desarrollo de las capacidades (competencias) que tengan por objetivo evaluar el conocimiento del trabajo diario de los servidores públicos, evaluar las competencias que deben cumplir para efectuar sus labores diarias y permanencia en sus puestos. Esto no sólo ayuda a la institución a cumplir con las metas y objetivos, sino también le da al servidor público la capacitación necesaria y requerida para poder cumplir con sus funciones y de ser necesaria la especialización de ellas.
6. Con el paso de los años he observado distintos cambios en las capacidades que se han desarrollado en la Secretaria de la Función Pública y con estas modificaciones en sus estructuras y asignación en los perfiles de los funcionarios, reflexiono que aún falta lograr más funcionarios competentes, responsables y con conocimientos en su labor diaria es decir, profesionalizados en la Administración Pública.
7. Considero plenamente que las observaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), referidas a las competencias invitan a trabajar en el desarrollo de éstas, buscando un alto desempeño en el personal. No dejo de lado el trabajo que se ha realizado durante toda su implantación pero tengo la convicción de que estas capacidades pueden mejorarse para consolidar un mejor proceso de certificación que produzca individuos competentes y profesionales en su vida laboral.
8. Resalto el hecho de realizar una certificación de capacidades que destaque la labor de los funcionarios públicos, capacidades que sean enfocadas a su trabajo diario y que se puedan evaluar arrojando datos favorables produciendo una satisfacción de saber hacer las cosas bien.

²¹Diario Oficial de la Federación (2012, julio, 30). ACUERDO por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Mi colaboración profesional está enfocada en la formación de los servidores públicos, actualmente las capacidades o competencias quizá no estén logrando del todo esta visión pero es un proyecto que propongo mejorar buscando distintos métodos en los que pueda aportar procesos formativos, la planeación de aprendizaje por problemas o trabajar con el diseño curricular por competencias, que permitan definir la formación de los individuos.

Referencias

- ALLES, MARTHA ALICIA (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias.-2ª ed. Buenos Aires: Granica. 448 páginas.
- ARGÜELLES ANTONIO/ compilador (1996). Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México: Limusa. 319 páginas.
- CHÁVEZ SALCEDO, GUILLERMO (2003). Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales: aplicación del análisis crítico de competencias laborales (ACCL). México: Panorama, 163 páginas.
- Competencias educativas, profesionales y laborales: un enfoque para el seguimiento de egresados en instituciones de nivel superior: Federación de instituciones mexicanas particulares de educación superior. (2007). Naucalpan, Estado de México, Lagares: Autor. Pág.327
- DENYER, MONIQUE/ compilador (2007). Las Competencias en la Educación. Un balance. México: Fondo de Cultura Económica. 197páginas.
- ESPINDOLA GARCÍA, JUDITH CONCEPCIÓN (2003). El servicio civil de carrera a través de las competencias laborales. México: el autor, 135 páginas.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ J. (2005), Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos, España: Prentice Hall.
- FLETCHER, SHIRLEY (2000). Análisis de competencias laborales: herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos. México: Panorama, Pág.128.
- ----- (1991). Diseño de capacitación basada en competencias laborales. México: Panorama, 101 páginas.
- GARCÍA CARRILLO, JOSE ALFREDO; LOPEZ ROSS, LAURA; VILLAGOMEZ NUÑEZ, JAIME; SOTO SANCHEZ, RAYMUNDO COORDS (1999). El Enfoque de competencia laboral en la empresa. México. Nacional Financiera: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, 96 páginas
- OSTROVSKY, GRACIELA (2006). Cómo construir competencias en los niños y desarrollar su talento. Buenos Aires, Argentina, Círculo Latino Austral.
- PIMIENTA PRIETO, JULIO HERMINIO (2008). Evaluación de los aprendizajes: un enfoque basado en competencias. México: Pearson, 134 páginas.

- RODRÍGUEZ MORENO, MARÍA LUISA. Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo. Barcelona, Laertes, 2006, 382 Páginas.
- RUIZ IGLESIAS, MAGALYS (2010). El concepto de competencias desde la complejidad: hacia la construcción de competencias educativas. 2a ed. México: Trillas, 103 páginas.
- SILICEO AGUILAR A. (2004), Capacitación y desarrollo de personal, México: Limusa Noriega Editores.

Otras fuentes consultadas:

- Diario Oficial de la Federación (2003, abril, 10). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Diario Oficial de la Federación (2007, septiembre, 6). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Diario Oficial de la Federación (2010, julio, 12). Disposiciones en las Materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.
- Diario Oficial de la Federación (2012, julio, 30). ACUERDO por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- Diario Oficial de la Federación (2005, diciembre, 15). Secretaría de la Función Pública. www.rhnet.gob.mx. México. Recuperado de http://www.rhnet.gob.mx/sse_generico/espanol/generico_login_temp.jsp?estado=0
- (junio, 2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Recuperado de <http://www.spc.gob.mx/Biblioteca/jsp/documentos/archivos/Carta%20Iberoamericana.pdf>
- Ibarra, A. (Marzo, 2001). *Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Conferencia Magistral llevado a cabo en el VII Congreso Latinoamericano de Innovaciones Educativas, Cholula Puebla, México.

Anexo I

***Acuerdo por el que se da a
conocer el Programa para el
Servicio Profesional de
Carrera en la Administración
Pública Federal.***

SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA

ACUERDO por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de la Función Pública.

RAFAEL MORGAN RIOS, Secretario de la Función Pública, con fundamento en los artículos 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 64, 68, 69, fracciones I, V y XV, de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; 3, 86 de su Reglamento, y 6, fracción I, del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, y

CONSIDERANDO

Que el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012, en su Eje 5 “Democracia efectiva y política exterior responsable”, Objetivo 4, Estrategia 4.3, establece el deber de profesionalizar a los servidores públicos, orientándolos a resultados, así como a fortalecer una cultura de evaluación del desempeño, ingreso y permanencia en el servicio público basados en el mérito y consolidar el Servicio Profesional de Carrera;

Que la Secretaría de la Función Pública, en coordinación con las dependencias de la Administración Pública Federal, elaboró el proyecto de Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, de conformidad con lo establecido en la Ley de Servicio Profesional de Carrera y en su Reglamento, y

Que el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, permitirá orientar y alinear la operación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal en las que opera, así como, propiciar mejoras en los procedimientos que corresponden a los subsistemas de planeación de recursos humanos, de ingreso, de desarrollo profesional, de capacitación y certificación de capacidades, de evaluación de desempeño, de separación y, de control y evaluación, con el fin de fortalecer y consolidar el Sistema, he tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO

ARTICULO UNICO.- El presente Acuerdo tiene por objeto dar a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el cual se deberá observar por las dependencias y órganos administrativos desconcentrados en los que opera el Sistema de Servicio Profesional de Carrera.

TRANSITORIO

UNICO.- El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Sufragio Efectivo. No Reelección.

México, Distrito Federal, a los veintitrés días del mes de julio de dos mil doce.- El Secretario de la Función Pública, **Rafael Morgan Ríos**.- Rúbrica.

PROGRAMA PARA EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES

1.A Servicio Profesional de Carrera en México

1.B Objetivo del Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

1.C Responsables

2. MARCO JURIDICO Y DE PLANEACION

2.A Disposiciones Legales Aplicables

2.B Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y de la Visión 2030 a los que contribuye el Programa

3. DIAGNOSTICO

- 3.A Tendencias Internacionales
- 3.B Resultados de la implantación del Servicio Profesional de Carrera
- 3.C Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

4. ELEMENTOS ESTRATEGICOS

- 4.A Visión y Misión del Servicio Profesional de Carrera
- 4.B Objetivos Estratégicos y Líneas Estratégicas
- 4.C Indicadores
- 4.D Líneas de Acción

1. ANTECEDENTES**1.A Servicio Profesional de Carrera en México**

Los instrumentos jurídicos y normativos en que se sustenta la operación y el desarrollo del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias y órganos administrativos desconcentrados del Poder Ejecutivo de la Unión son: la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPC) y su Reglamento vigente, publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 10 de abril de 2003 y 6 de septiembre de 2007, respectivamente.

Así como el Acuerdo por el que se establecen las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, y se emiten el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, publicado en el DOF el 12 de julio de 2010 y reformado mediante Acuerdo publicado en dicho órgano informativo el 29 de agosto de 2011.

La LSPC ha marcado un hito en la gestión de los recursos humanos y su profesionalización en México, en tanto que su promulgación es resultado del consenso logrado por las distintas fuerzas políticas representadas en las Cámaras de Diputados y de Senadores del H. Congreso de la Unión.

Antes de la entrada en vigor de la LSPC, fueron varios los intentos por impulsar el establecimiento de un modelo integral de servicio civil en el Gobierno Federal; no obstante, que desde años atrás había iniciado la operación de servicios civiles o de profesionalización en algunas instituciones públicas, como son, entre otras, la Secretaría de Relaciones Exteriores (Servicio Exterior Mexicano), la Procuraduría Agraria (Servicio Profesional Agrario), el Instituto Federal Electoral (Servicio Profesional Electoral) y la Procuraduría General de la República (Servicio de Procuración de Justicia).

La implantación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada (Sistema) se realizó entre los años 2003 y 2006, periodo en que se expidió el primer Reglamento de la ley de la materia (abril de 2004), en el cual se determinaron las bases para su operación gradual en las dependencias y sus órganos administrativos desconcentrados, centralizando en la Secretaría de la Función Pública (SFP) la autorización y ejecución de distintos procedimientos.

A partir del resultado de los informes sobre la implantación del Sistema; de los informes y resultados de auditoría efectuados en su oportunidad por los órganos fiscalizadores, así como de las recomendaciones formuladas por distintos organismos internacionales sobre el caso de México, se llevó a cabo la evaluación integral de su funcionamiento, que derivó en la expedición del actual Reglamento de la LSPC.

De esta manera, en el Reglamento vigente quedaron plasmados como ejes principales: el fortalecimiento, la descentralización y la flexibilización del Sistema, estos aspectos constituyen los factores determinantes y principal referente para establecer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

1.B Objetivo del Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

El Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (PSPC), busca garantizar la operación integral del Sistema, a través de la participación y coordinación de los diferentes actores que intervienen en éste; siendo obligatorio para las dependencias y órganos administrativos desconcentrados a los que resulta aplicable la LSPC. Asimismo, constituye un marco de referencia para las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal que opten por establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios rectores señalados por la LSPC.

1.C Responsables

De conformidad con lo establecido en la LSPC, el Sistema depende del Titular del Ejecutivo Federal, es dirigido por la SFP y su operación es responsabilidad de cada una de las instituciones en que opera éste, ya sean dependencias u órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal.

2. MARCO JURIDICO Y DE PLANEACION

2.A Disposiciones Legales Aplicables

La emisión del PSPC está sustentada en las facultades que los artículos 9 y 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal confieren a la SFP, así como en los artículos 1, 2, 64, 68, 69 y 70 de la LSPC y 86 de su Reglamento.

En este sentido y en ejercicio de las atribuciones que competen a la SFP para definir la política de recursos humanos de la Administración Pública Federal, así como la correspondiente para dirigir el Sistema de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada, se elaboró el PSPC el cual está alineado con los programas Especial de Mejora de la Gestión Pública 2008-2012 y Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción 2008-2012.

De esta manera, el PSPC es congruente con los objetivos nacionales, las estrategias generales y las prioridades del desarrollo señaladas en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, en lo relativo a la profesionalización de los servidores públicos y la mejora en el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.

2.B Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y de la Visión 2030 a los que contribuye el Programa

Contribución a los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012

El Plan Nacional de Desarrollo en el Eje 5, Objetivo 4, Estrategia 4.3, establece que se debe profesionalizar a los servidores públicos, orientándolos a resultados; fortalecer una cultura de evaluación del desempeño e ingreso y permanencia en el servicio público basados en el mérito y consolidar el Servicio Profesional de Carrera.

En particular, el referido Plan contempla que para mejorar el Servicio Profesional de Carrera se requieren criterios, metodologías y herramientas de evaluación y operación que sean ágiles, transparentes, sólidas, flexibles, descentralizadas y aceptadas por las dependencias. Esta estrategia busca atraer y retener, en todos los casos, a las mujeres y hombres más adecuados para el servicio público, y el logro de los resultados institucionales demandados por la sociedad.

Asimismo en el Eje 1, Objetivo 9, Estrategia 9.5, se contempla la consolidación del Servicio Profesional de Carrera, como un elemento que contribuye al cumplimiento de la Ley por parte de los servidores públicos, combatiendo las prácticas del nepotismo, "amiguismo" y "compadrazgo"¹.

1

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Considera Cinco ejes, a saber:

1. Estado de Derecho y seguridad.

1.5 Confianza en las instituciones

OBJETIVO 9 Generalizar la confianza de los habitantes en las instituciones públicas, particularmente en las de seguridad pública, procuración e impartición de justicia.

ESTRATEGIA 9.5 Reforzar los procesos y mecanismos necesarios para que, sin excepción, los servidores públicos cumplan la ley.

Existe plena conciencia de que algunos servidores públicos aprovechan su función para buscar beneficios indebidos. Las prácticas del nepotismo, "amiguismo" y "compadrazgo" permiten mantener en el servicio público a personas que carecen del perfil necesario para desempeñar los cargos que les son asignados. Se procederá con equidad y con toda firmeza, para

El PSPC guarda congruencia con los elementos estratégicos que establece el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, como se advierte en el cuadro siguiente:

Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 a los que contribuye el Programa			
Eje rector	Objetivo	Estrategia	Objetivos del PSPC
1.- Estado de Derecho y seguridad	Objetivo 9	Estrategia 9.5: Reforzar los procesos y mecanismos necesarios para que, sin excepción, los servidores públicos cumplan la ley.	Ambas estrategias hacen referencia a la necesidad de consolidar el Servicio Profesional de Carrera. Los objetivos 1, 2 y 3 del PSPC están alineados con tales estrategias y con las acciones que pretenden alcanzar ese resultado.
5.- Democracia efectiva y política exterior responsable.	Objetivo 4	Estrategia 4.3: Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.	

Contribución a la Visión 2030

El PSPC contribuye al logro de la meta de gobernabilidad que se establece en la Visión 2030, específicamente, en el componente de efectividad del Gobierno. De acuerdo con esta Visión, la democracia debe aportar beneficios tangibles a los ciudadanos y, es el caso, que el Índice de Gobernabilidad del Banco Mundial reporta actualmente una calificación de 49 puntos para México. En el 2030 se debe consolidar el funcionamiento de la democracia y llegar a 75 puntos en este índice.

Así las cosas, surge la necesidad de elaborar el PSPC, mediante el cual, se busca garantizar la correcta operación del Sistema, así como la adecuada participación y coordinación de los diferentes actores involucrados en este proceso; siendo obligatorio para las dependencias y sus órganos administrativos desconcentrados.

Los elementos estratégicos, que se incorporan al Programa, son el resultado de sesiones de trabajo específicas dentro del proceso de planeación iniciado en 2007 y que se ha venido complementando en los siguientes años para el tema del Servicio Profesional de Carrera.

En el apartado de diagnóstico de este documento, se presentan los principales resultados de este proceso de detección de necesidades, así como del proceso de planeación estratégica realizado.

Merece especial mención, la participación de los miembros del Consejo Consultivo del Sistema en el seguimiento al proceso de elaboración del PSPC, mediante sus intervenciones constructivas y de reflexión para establecer indicadores y metas, así como por la opinión favorable que vertieron sobre el mismo.

impedir estas prácticas a través de la **consolidación del servicio de carrera**, de mejorar los procesos de selección de servidores públicos de confianza y de la construcción de acuerdos con los organismos gremiales de los trabajadores sindicalizados.

2. Economía competitiva y generadora de empleos.
3. Igualdad de oportunidades.
4. Sustentabilidad ambiental.
5. Democracia efectiva y política exterior responsable.

5.4 Eficacia y eficiencia gubernamental

OBJETIVO 4 Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.

ESTRATEGIA 4.3 Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.

El quehacer de los servidores públicos necesita orientarse más claramente a conseguir los resultados demandados por la sociedad a su institución. Igualmente, se requiere fortalecer una cultura de evaluación del desempeño, así como de ingreso y permanencia en el servicio público basados en el mérito.

Para implementar esta estrategia, se requiere profesionalizar a los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones a través de programas de actualización y capacitación, mecanismos de evaluación e incentivos asociados al desempeño. **Asimismo, es necesario consolidar el Servicio Profesional de Carrera apegado estrictamente al cumplimiento de la ley vigente.**

Para mejorar el Servicio Profesional de Carrera se requieren criterios, metodologías y herramientas de evaluación y operación que sean ágiles, transparentes, sólidas, flexibles, descentralizadas y aceptadas por las dependencias. Esta estrategia busca atraer y retener, en todos los casos, a las mejores mujeres y hombres al servicio público, para el logro de los resultados institucionales demandados por la sociedad.

3. DIAGNOSTICO

3.A Tendencias Internacionales

Diversos estudios internacionales demuestran que uno de los vínculos característicos en el aumento de la eficiencia de un Gobierno, es precisamente la profesionalización de los servidores públicos. El establecimiento de un servicio civil de carrera constituye una constante en diversos países a nivel mundial, como es el caso de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Las principales tendencias que se identificaron en los temas de recursos humanos y el servicio civil de carrera en los países de la OCDE² son las siguientes:

Recursos Humanos

- El mejoramiento de los sistemas de recursos humanos representan un aspecto importante en el incremento de la credibilidad en el servicio civil de carrera por parte de los ciudadanos.
- El área de recursos humanos es de gran importancia para el mejoramiento de la imagen que se tiene sobre el trabajo dentro del sector público.
- El sector público debe demostrar que es un lugar en donde la gente puede desarrollarse profesionalmente, con una imagen creíble y positiva sobre las condiciones de trabajo.
- El mercado laboral debe mantener una competencia constante entre las ventajas de ser un servidor público comparadas con el trabajo dentro del sector privado.
- En algunos de los países se están revisando los sistemas de incentivos, no solo los que tienen que ver con el pago por el trabajo realizado, sino tratando de incorporar un nuevo sistema de incentivos adicionales al salario, como son una cultura de liderazgo compartido, comunicación abierta dentro de los niveles jerárquicos, entre otros.
- Realizar acciones para consolidar la equidad de género.
- Delegar responsabilidades en instituciones especializadas con la finalidad de tener una mayor libertad de acción y de utilización de recursos, con un diagnóstico estratégico de las condiciones en las cuales se puede realizar esta delegación de responsabilidades.
- Dar mayor relevancia a la contratación de personal.

Servicios Civiles

- Los servicios civiles se adaptan a las nuevas circunstancias internacionales.
- Se buscan servicios civiles que no dependan de las condiciones políticas.
- Se buscan liderazgos dentro de las instituciones que brinden un panorama adecuado para el desarrollo del personal.
- Se forman grupos de trabajo con alta especialización en un ambiente en el cual existe un incremento constante en el conocimiento y las habilidades.
- Se realizan grandes esfuerzos para atraer y motivar a altos funcionarios de alto rendimiento dentro de las funciones actuales que desempeña la administración central.
- Promoción del servicio civil dentro de las universidades.
- Se fortalece la imagen del servidor público perteneciente al servicio civil para que sea visto como un ejemplo dentro de la sociedad y se consolide como un grupo para el beneficio de la sociedad con los valores de integridad, transparencia, responsabilidad y no corrupción.

2

Documentos de la OCDE consultados:
Public Sector Modernization: The Way Forward. Policy Brief, November 2005.
Public Sector Modernization: Governing for Performance. Policy Brief. October, 2004.
Public Sector Modernization: Changing Organizational Structures, Policy Brief, September 2004.
Public Sector Modernization: Modernizing Public Employment, Policy Brief, July 2004.
Public Sector Modernization, Policy Brief, October 2003.
Public Sector an Employer of Choice: Report on the Competitive Public Employer Project, KIRSI AHJALA, 2002.
Public Service as an Employer of Choice, Policy Brief, June 2002.
Government of the future. PUMA Policy Brief. No. 9. June 2001.
OCDE - MAP. "La transformación de la gestión públicas. Las reformas en los países de la OCDE", MAP, Madrid, 1997.

En los países latinoamericanos existen dos referentes importantes en materia de servicio civil de carrera; el primero de ellos es el “Código Iberoamericano de Buen Gobierno” y el segundo es la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”.

El “Código Iberoamericano de Buen Gobierno” establece que los gobiernos, y en particular el poder ejecutivo, deben impulsar la aplicación de reglas de conducta, vinculadas a la naturaleza democrática del gobierno, a la ética gubernamental y a la gestión pública.

Dentro de esas reglas, el código referido contempla que el poder ejecutivo “asegurará la imparcialidad y objetividad de las actuaciones públicas y la profesionalidad de los empleados públicos, combatiendo, entre otras, las prácticas clientelares, nepotistas y patrimonialistas”. Asimismo, contempla que los miembros del poder ejecutivo “promoverán y garantizarán políticas y programas de carrera, capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración pública”³.

Por su parte, la “Carta Iberoamericana de la Función Pública” establece que: “para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”⁴. Es importante señalar que para los fines de dicha Carta, la expresión “función pública”, debe entenderse equivalente a la de “servicio civil”.

En la “Carta Iberoamericana de la Función Pública” se destaca la relación positiva entre la existencia de sistemas de función pública o servicio civil investidos de tales atributos y los niveles de confianza de los ciudadanos en la administración pública, la eficacia gubernamental, la lucha contra la corrupción y la capacidad de crecimiento económico sustentable de los países. Asimismo, menciona que una administración profesional que incorpora tales sistemas contribuye al fortalecimiento institucional de los países y a la solidez del sistema democrático.

Otra referencia internacional son los estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo; especialmente, los relacionados con los informes sobre sistemas de servicio civil en América Latina.

Al respecto, el informe de 2006 establece que: “una correcta organización del Servicio Civil facilita y agiliza la aplicación eficiente de las políticas públicas, y puede servir de catalizador e incluso de multiplicador de los efectos de dichas políticas sobre la realidad económica, social y política de la nación (...) De la manera en que este Servicio Civil esté organizado y realice su trabajo dependerá en buena medida el desarrollo económico de un país, la legitimidad del Estado y, en última instancia, la consolidación de la democracia (...) El mérito y la capacitación individual, por un lado, y las necesidades y objetivos de la organización, por otro, deben ser los criterios por los que se rija la gestión de Recursos Humanos dentro de la Administración”⁵.

Para el caso de México, en tales informes se destaca, que considerando los índices de mérito burocrático y el índice de capacidad funcional burocrática, nuestro país se clasifica en el grupo de países que presentan sistemas de servicio civil relativamente bien estructurados, pero que no llegan a consolidarse en términos de garantías de mérito y herramientas de gestión que permitan una efectiva utilización de capacidades.

Al respecto, cabe señalar que los estudios específicos realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo para el caso de México, se realizaron precisamente durante la implantación del Sistema, por lo que al momento varios de los puntos mencionados en éstos han sido atendidos o bien se están considerados en el PSPC.

Por su parte, la Organización de Estados Americanos, a través del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC), en su oportunidad efectuó algunas recomendaciones relacionadas con la implementación del Servicio Profesional de Carrera en México.

³ “Código Iberoamericano de Buen Gobierno”, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Montevideo, Uruguay (23 de junio de 2006).

⁴ “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (26-27 de junio de 2003).

⁵ “Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina”, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, DC. 2006.

Las recomendaciones estaban encaminadas a fortalecer los sistemas para la contratación de los funcionarios públicos en el Poder Ejecutivo Federal, concretándose por ejemplo: a regular el ejercicio del veto por parte de superior jerárquico en los procesos de selección; efectuar un análisis de las causas que están incidiendo en la declaratoria de desiertos de una cantidad apreciable de procesos de selección por concurso, a efecto de tomar las medidas correctivas a que haya lugar y continuar haciendo el seguimiento al avance de la implementación del Sistema con el fin de velar por el cumplimiento de las metas fijadas al respecto.

Cabe destacar que en 2007 el MESICIC consideró pertinente realizar un reconocimiento a nuestro país por el grado de avance en la implantación del Servicio Profesional de Carrera y por su sistema de medición⁶.

Entre 2010 y 2011, a solicitud de la SFP, la OCDE realizó el estudio denominado "Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México", considerando entre los temas de análisis, los retos de la profesionalización de los servidores públicos en México.

La OCDE mediante dicho estudio, llevó a cabo una evaluación del Servicio Profesional de Carrera que México ha implementado en la Administración Pública Federal, con el fin de identificar políticas e instrumentos técnicos para su mejoramiento y consolidación. Las conclusiones preliminares y recomendaciones, fundamentadas en la experiencia de países miembros de la OCDE, que se generaron con ese estudio, fueron presentadas para su discusión al grupo de trabajo de Gestión y Empleo Público (Public Employment and Management Network) del Comité de Gobernanza Pública (Public Governance Committee) durante su reunión anual en diciembre de 2010⁷, siendo las principales recomendaciones las siguientes:

- El Servicio Profesional de Carrera debe estar fundamentado en una planeación estratégica de recursos humanos sólida.
- El Servicio Profesional de Carrera debe tener una gestión basada en competencias.
- Equidad, transparencia y énfasis en el mérito deben ser las características básicas del ingreso y promoción en el Servicio Profesional de Carrera.
- Las posibilidades reales de promoción y desarrollo profesional para los empleados públicos deben estar al centro del Servicio Profesional de Carrera.
- Para ampliar el dinamismo e imparcialidad del Servicio Profesional de Carrera se debe poner énfasis en la gestión del desempeño.
- La clarificación del binomio político-administrativa es clave para evitar la politización y mejorar la credibilidad del Servicio Profesional de Carrera.
- Para asegurar una reforma exitosa de la gestión de recursos humanos, debe evaluarse la estrategia de implementación del Servicio Profesional de Carrera, incluyendo su regulación o normatividad.
- El Servicio Profesional de Carrera debe alinearse a las metas estratégicas del gobierno para ubicar la profesionalización del servicio público, de nueva cuenta, en la agenda política.
- La gobernanza del Servicio Profesional de Carrera requiere ser fortalecida para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Para avanzar en la reforma, es necesaria una división de responsabilidades clara y ampliar la capacidad para la gestión de recursos humanos.
- Aprender a "aprender", la difusión de buenas prácticas en gestión de recursos humanos, la generación de conocimiento y el compromiso sobre el Servicio Profesional de Carrera, son esenciales para consolidar el proceso de profesionalización.

Una vez que la OCDE consolidó sus conclusiones, los resultados y recomendaciones fueron presentados en el Seminario "La construcción de un sector público efectivo y transparente en América Latina", que se realizó en julio de 2011 en la Ciudad de México.

⁶ "MESICIC. México, Informe Final". Organización de Estados Americanos, Undécima Reunión del Comité de Expertos, Washington, DC (Aprobado en la sesión plenaria del 29 de junio de 2007).

⁷ "Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México" (Resumen), OCDE, 2011. pág. 53.

Los ejercicios de evaluación, las recomendaciones y los estudios de que ha sido objeto el Sistema a lo largo de los últimos años, han permitido establecer acciones y adoptar medidas, lo cual nos lleva a proponer precisamente líneas de acción y plantear los retos que aún deberá sortear el propio Servicio Profesional de Carrera.

3.B Resultados de la implantación del Servicio Profesional de Carrera

Durante el periodo en que se llevó a cabo la implantación del Sistema (2003 a 2006), se realizaron diversas acciones para dar cumplimiento a la LSPC. De tal forma que para finales de 2006, se tuvo un avance del 91.5 por ciento⁸.

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

Como en todo proceso de política pública el Servicio Profesional de Carrera ha transitado de una etapa de diseño e implantación a una etapa de calidad y madurez. Durante ese tránsito fue necesario en 2007, revisar aquellos aspectos que eran susceptibles de mejorar, identificándose que el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal emitido en el año 2004 era uno de los instrumentos que representaba un área de oportunidad importante, tanto por su impacto en todo el Sistema, como por la idoneidad para atender los aspectos de mejora identificados.

Es así que en 2007, la SFP coordinó diversas acciones para incorporar al marco jurídico las aportaciones relevantes de aquellos que se pronunciaron en torno al Servicio Profesional de Carrera, considerándose en su análisis las sugerencias, recomendaciones, resultados de auditoría o estudios de las siguientes instituciones:

- Dependencias, formuladas por los Oficiales Mayores mediante encuesta de recomendaciones puntuales y las opiniones vertidas por sus Directores Generales de Recursos Humanos.
- Auditoría Superior de la Federación⁹.
- Sector académico, particularmente del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)¹⁰.

Las recomendaciones de mayor trascendencia permitieron elaborar un diagnóstico preliminar, cuyos aspectos más relevantes son:

- ⇒ Poco énfasis en el desarrollo profesional
- ⇒ Participación limitada de los Organos Internos de Control
- ⇒ El Sistema es complejo y poco flexible
- ⇒ El registro de estructuras es difícil y largo
- ⇒ Se dificulta la contratación
- ⇒ Movilidad limitada de servidores públicos

⁸ Modelo Integral de Evaluación del Servicio Profesional de Carrera (MideSPC). Este modelo sirvió para medir el avance general del Sistema en su etapa de diseño e implantación, mediante indicadores específicos para cada subsistema. Informe Anual del Servicio Profesional de Carrera (2006). <http://www.spc.gob.mx/>

⁹ Durante 2006, la Auditoría Superior de la Federación practicó la Auditoría 05-0-27100-07-130 a la SFP, en relación con el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. De conformidad con el Informe del Resultado de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2005, la Auditoría Superior de la Federación consideró que en términos generales y respecto de la muestra revisada, la SFP cumplió con las disposiciones normativas aplicables a la planeación y ejecución de las acciones para implementar y operar el Sistema, el cual en 2005 operó en 75 (97.4%) de las 77 dependencias y órganos desconcentrados sujetos a la LSPC, que registraron un avance de 50.8% (508.5 puntos) de los 1,000 puntos establecidos por la SFP para 2006, año en que, de acuerdo con la citada ley, se debe operar el Sistema en su conjunto, excepto por los resultados con observación que se precisan en el apartado correspondiente del informe de auditoría. Es importante señalar que las diversas recomendaciones de auditoría, se tomaron en cuenta para la modificación del Reglamento y en la elaboración del presente Programa.

Fuente: Informe del Resultado de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2005; <http://www.asf.gob.mx/>

¹⁰ Los documentos que el CIDE entregó a la SFP pueden ser consultados en <http://www.spc.gob.mx/>

Los trabajos de actualización fueron guiados precisamente por esas premisas y al concluir los mismos, con la expedición de un nuevo Reglamento, se plasmaron en éste, entre otras aportaciones destacadas, las siguientes:

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

Cobertura del Servicio Profesional de Carrera

El Sistema opera en 77 instituciones, entre dependencias y órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal Centralizada, distinguiéndose que, 15 son dependencias -14 Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal- y las 62 restantes son órganos administrativos desconcentrados.

Asimismo, el Sistema comprende 41,765 puestos, de los rangos de Enlace a Director General, conforme al siguiente cuadro:

Rangos de puestos del SPC¹¹	Número de plazas
Director General	742
Director General Adjunto*	1,080
Director de Area	3,754
Subdirector	10,707
Jefe de Departamento	11,926
Enlace	13,556
* Los puestos de nivel "Director General Adjunto" están comprendidos en el rango de puestos de "Director General".	
Total	41,765

Normativa Administrativa

Con el propósito de realizar un diagnóstico sobre aspectos relacionados con la normatividad del Servicio Profesional de Carrera y su proyección al futuro, el 3 de diciembre de 2010 se realizó una reunión con los Directores Generales de Recursos Humanos u homólogos de las Instituciones en que opera el Servicio Profesional de Carrera.

Durante esa reunión se utilizó la metodología "World Café" o "Cafetería Mundial", consistente en dividir a los participantes en mesas de trabajo, quienes resolverían meta-preguntas o preguntas inspiradoras en un tiempo determinado, y a partir de sus respuestas generar conclusiones por mesa, y a partir de éstas formular el mencionado diagnóstico.

Las meta-preguntas utilizadas fueron:

- Considerando el mejor escenario posible, ubícate en el futuro, dentro de 10 años y piensa en lo que hemos logrado en el Servicio Profesional de Carrera... ¿Qué ves?, ¿Qué escuchas?, ¿Qué sientes?
- ¿Qué quieres hacer tú hoy para fortalecer el Servicio Profesional de Carrera para hacer posible el escenario anterior?

¹¹ Datos en RH Net con corte al 9/02/12

- Para que esto se pueda dar... ¿Qué características y capacidades debería tener el servidor público de carrera?
- ¿Qué aspectos sugieres que se contemplen en la normatividad del Servicio Profesional de Carrera?

Participaron en total 87 servidores públicos de 42 diferentes instituciones, esa representatividad permitió contar con elementos adicionales sobre los temas explorados, como lo es por ejemplo el relativo a las competencias que deben exigirse a los servidores públicos de carrera, en cuyos componentes resultan de singular relevancia aspectos tales como actitud de servicio, actuar con valores, construir relaciones, orientado a resultados e innovación.

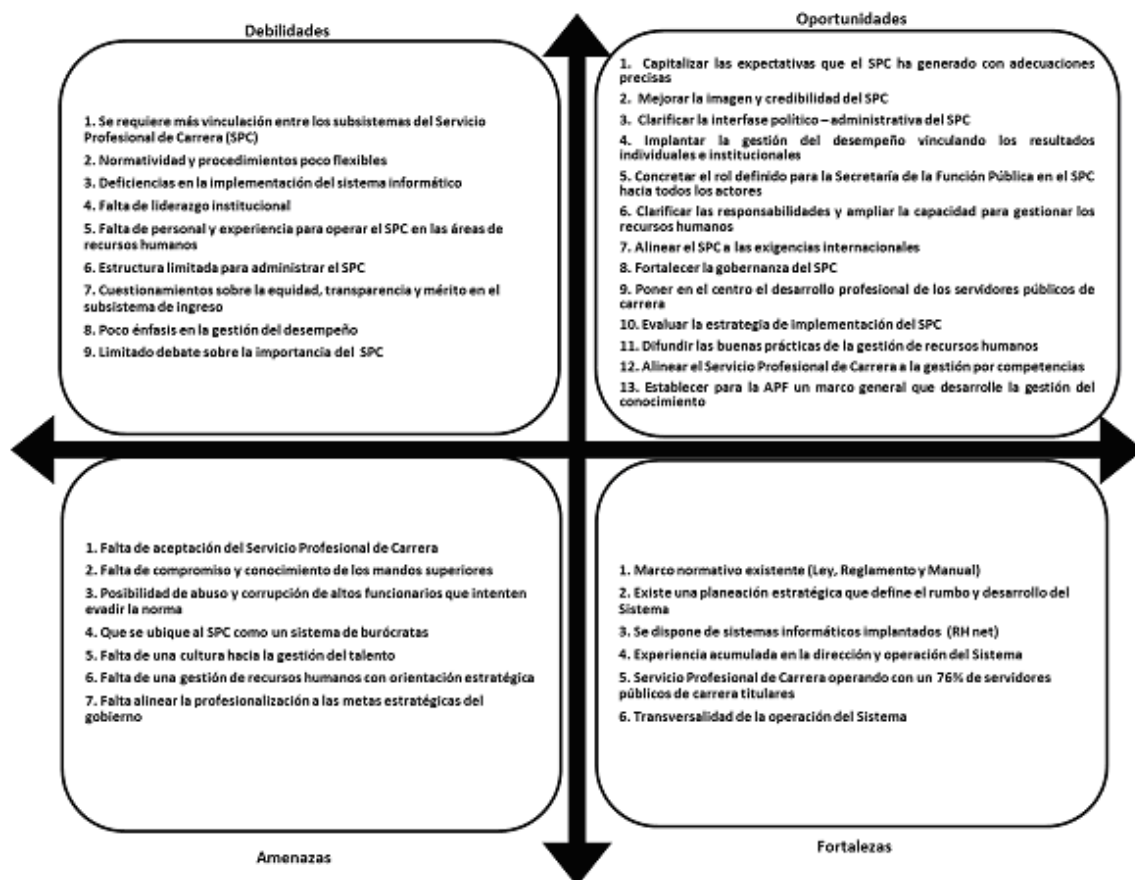
En resumen, los principales resultados de las consultas realizadas, se pueden agrupar de la siguiente forma:

- ✓ El Servicio Profesional de Carrera debe mejorarse, fortalecerse y consolidarse.
- ✓ La capacitación y el conocimiento son factores determinantes en el desempeño de los servidores públicos.
- ✓ Mecanismos de descentralización, con aspectos que es necesario mantener centralizados (ejemplo: descentralizar la operación y centralizar la información).
- ✓ Mejorar la imagen del Servicio Profesional de Carrera e incrementar la credibilidad en el Sistema.

Lo anterior impulsará la elaboración y descripción de estándares de competencias que promuevan la productividad y la competitividad en los servidores públicos de carrera.

3.C Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En el proceso de planeación que se llevó a cabo para definir los elementos estratégicos que se incorporarían al PSPC, se consideraron las tendencias internacionales, resultados de la implantación y las consultas al sector académico y a las instituciones sujetas al Servicio Profesional de Carrera, así como las condiciones que se establecen en el Reglamento de la LSPC, así mediante la realización de este ejercicio de diagnóstico del SPC, se establecieron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el Sistema – FODA –, mismo que se ejemplifica en la siguiente gráfica:



En dicho proceso participaron los principales operadores del Servicio Profesional de Carrera, como lo son: el personal de las Direcciones Generales de Recursos Humanos, de los Organos Internos de Control, los líderes de la SFP en los subsistemas, así como el personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público responsable de coordinar el presupuesto para el Sistema.

El diagnóstico FODA que se realizó en las sesiones de planeación sirvió de base para definir los elementos estratégicos del PSPC.

4. ELEMENTOS ESTRATEGICOS

4.A Visión y Misión del Servicio Profesional de Carrera

Durante el proceso de planeación, se definieron como elementos estratégicos para el PSPC una Visión de largo plazo, describir con claridad la Misión, establecer Objetivos Estratégicos, y para lograr su cumplimiento se trazaron Líneas Estratégicas y de Acción, así como los elementos de medición que contribuyan a dar seguimiento y control de tales acciones.

En este sentido, los elementos iniciales son:

VISION

El Servicio Profesional de Carrera es un referente internacional por su credibilidad y utilidad para la ciudadanía, con servidores públicos de carrera competentes, orgullosos de serlo y reconocidos por su desempeño eficiente y eficaz.

MISION

Guiar la profesionalización y el desempeño de los servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la Administración Pública Federal y sus políticas de gobierno.

4.B Objetivos Estratégicos y Líneas Estratégicas

A partir de los resultados y las reflexiones de los participantes en el proceso de planeación estratégica, de los comentarios recibidos de las dependencias y órganos administrativos desconcentrados, las opiniones externadas por el sector académico y las áreas de la SFP responsables del funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera, así como las conclusiones del informe formulado por la OCDE, se establecieron los siguientes

Objetivos Estratégicos

1. Gestionar el Servicio Profesional de Carrera con base en el desempeño y capacidades profesionales (competencias) de sus integrantes, para su consolidación y fortalecimiento.
2. Aplicar las mejoras en la normatividad y sistemas informáticos que permitan la adecuada operación del Servicio Profesional de Carrera.
3. Establecer las bases para el modelo de gestión del conocimiento del Sistema, generar compromiso con el Servicio Profesional de Carrera e incrementar su aceptación.

Gestionar el Servicio Profesional de Carrera con base en el desempeño y capacidades profesionales (competencias) de sus integrantes, para su consolidación y fortalecimiento

El Servicio Profesional de Carrera transita en un entorno en el que las exigencias sociales son más demandantes ante la gestión pública, a fin de que ésta se oriente a resultados, tenga apertura plena a la información, mayor flexibilidad y rinda cuentas claras a la ciudadanía.

En este sentido, el Servicio Profesional de Carrera es un importante instrumento mediante el cual la Administración Pública Federal busca afirmar un desempeño eficaz y eficiente, al tratarse de una de las políticas de mayor trascendencia para ofrecer al gobierno mexicano y a la sociedad un medio capaz de garantizar que el aparato burocrático tradicional se convierta en un factor de cambio profesional, imparcial y al mismo tiempo comprometido con las políticas públicas del país.

Asimismo, los servidores públicos constituyen el factor central para alcanzar los resultados de las organizaciones y las políticas públicas; de ahí que el principal reto es contar con servidores públicos de carrera profesionales, honestos, competentes, eficientes, eficaces y trabajando en beneficio del ciudadano.

Los tiempos actuales requieren de soluciones robustas a problemas prácticos, y en ese sentido una solución robusta es aquella que pasa la prueba de la aplicación práctica en un mundo cambiante, incluso mantiene su efectividad a pesar de que los individuos y las organizaciones no son perfectas. La gestión por competencias es una solución robusta, que han funcionado en la administración de recursos humanos por más de treinta años y han demostrado además ser una herramienta útil para dar dirección y orientar el cambio en las organizaciones.

Para enfrentar los retos de la profesionalización de los servidores públicos en tiempos de crisis y globalización, los países más aventajados en la materia, pertenecientes a la OCDE, han orientado su gestión pública sobre la base de competencias.

Las competencias, la mayoría de las veces, se definen como la combinación de conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y comportamientos que resultan en un alto desempeño de las personas en sus puestos, el cual frecuentemente es identificado y validado a través de la observación y análisis de sus comportamientos. Lo anterior permite distinguir los diversos grados de desempeño, pero sobre todo, el alto desempeño, del desempeño promedio.

De acuerdo con la OCDE, la gestión por competencias ha tenido un incremento en su utilización y se ha convertido en una mejor práctica, tanto en el sector privado, como en el público, y en los países miembros de esa organización ha demostrado que es una forma efectiva para:

- ✓ Definir las habilidades y comportamientos necesarios para que las personas hagan correctamente su trabajo, y
- ✓ Vincular un número importante de factores de la gestión de recursos humanos, que aseguran que la organización alcance sus resultados, con personal cuyo desempeño es altamente efectivo.

La gestión por competencias como enfoque de la gestión de recursos humanos establece una muy buena base para focalizar e integrar las políticas y prácticas de recursos humanos alrededor de los objetivos y metas de las organizaciones, así como para obtener un alto desempeño en el personal que las conforma.

Las competencias permiten a los individuos controlar su vida de forma responsable y con sentido, ejerciendo un grado de control sobre sus condiciones de vida y de trabajo, en beneficio social.

En el marco del servicio público las competencias se incorporan en:

- La capacidad de actuar dentro del marco general.

Consiste en comprender patrones en el contexto de las acciones y las decisiones, tener una idea sobre el sistema en el que se desenvuelven. Esto significa conocer las estructuras y prácticas sociales, la política, las reglas formales e informales, las expectativas, los roles, las normas sociales no escritas, los códigos morales, los modales y el protocolo, así como comprender las leyes y reglamentos.

Además consiste en identificar las consecuencias directas e indirectas de las acciones y elegir entre distintas posibilidades de acción, reflexionando sobre sus potenciales consecuencias en relación a las normas y los objetivos individuales y sociales.

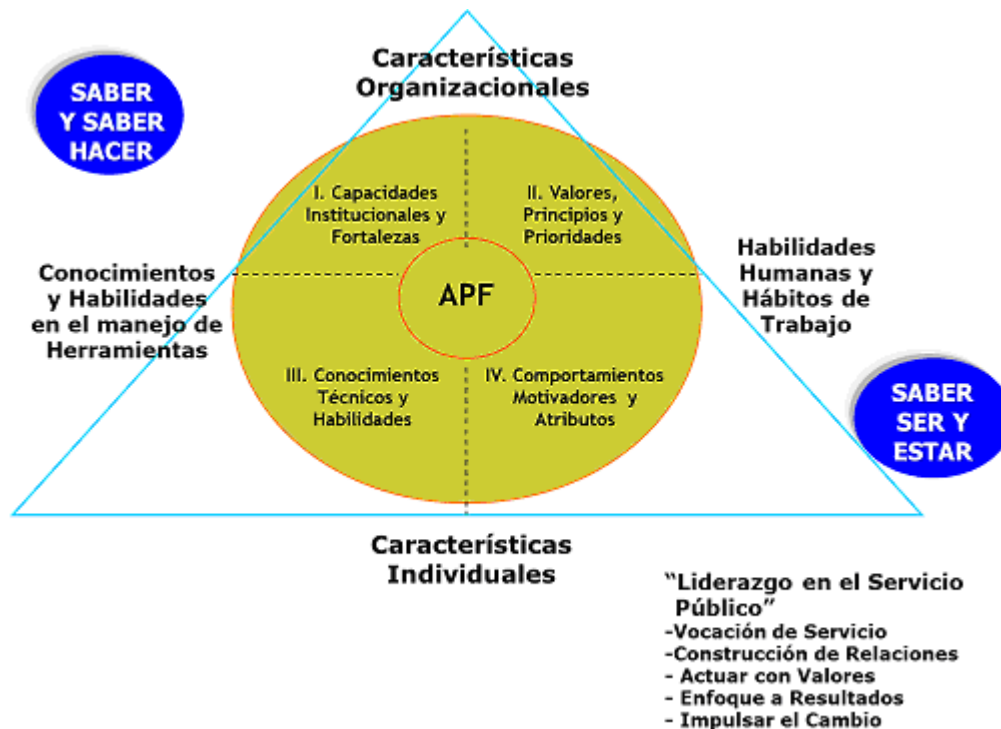
- La capacidad de formar y llevar a cabo planes de carrera y proyectos laborales a futuro.

Requiere que los servidores públicos interpreten la gestión pública como una secuencia lógica y ordenada, a la que pueden dar sentido y propósito público en un entorno cambiante, a menudo fragmentado. Asume una orientación hacia el futuro que implica optimismo y desarrollo del potencial personal, pero también un asentamiento firme en el ámbito de lo viable, y

- La habilidad de definir los derechos, intereses, límites y necesidades del ciudadano.

Es la capacidad de afirmar los propios intereses como individuo y como miembro de un gobierno orientado al ciudadano. Requiere comprender los propios intereses; conocer las reglas y principios por los que se rige una situación; y construir argumentos para lograr el reconocimiento de las necesidades y los derechos ciudadanos y sugerir acuerdos o soluciones a los problemas públicos.

Consecuentemente el modelo planteado para el Servicio Profesional de Carrera, toma como referencia el modelo de competencias de Paul C. Green¹² y se describe de la siguiente manera:



Considerando lo anterior, para el objetivo 1, se establecen líneas estratégicas que contemplan diversos aspectos para profesionalizar a los servidores públicos, como son: selección; la evaluación del desempeño; capacitación y certificación de capacidades; permanencia o separación; y desarrollo de los servidores públicos de carrera, con un enfoque basado en la gestión por competencias.

Asimismo, se debe promover, con base en la política de recursos humanos, que el Gobierno Federal cuente con organizaciones adecuadas para el logro de resultados institucionales, en forma eficiente y eficaz. En este contexto, las instituciones sujetas al Servicio Profesional de Carrera deberán identificar los puestos sujetos al Sistema, distinguiendo aquéllos que sean considerados de libre designación y los que integren los gabinetes de apoyo, para adecuarlos y en consecuencia modificar sus estructuras organizacionales. Para lo cual, es necesario tener una visión transversal que permita tener congruencia interna, homogeneidad externa y a la vez flexibilidad de acuerdo a sus particularidades.

Líneas estratégicas:

- 1.1 Fomentar que los servidores públicos se desarrollen y permanezcan en sus puestos, en función de su desempeño, comportamiento, resultados y potencial.
- 1.2 Impulsar que los servidores de carrera adquieran las competencias requeridas para el desempeño de su puesto y otros de mayor responsabilidad.
- 1.3 Promover que los puestos se ocupen por los profesionales más competentes para el desempeño de los mismos.
- 1.4 Promover el establecimiento de reglas claras para la separación de los servidores públicos de carrera.
- 1.5 Ofrecer oportunidades de desarrollo de habilidades, comportamientos y aptitudes a los servidores públicos de carrera para retener a los elementos más competentes e impulsar su potencial.

¹² Green, C. Paul. Building Robust Competencies. Jossey-Bass. Publishers. San Francisco, CA. 1999.

- 1.6 Impulsar la asignación de funciones sustantivas a los puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera.
- 1.7 Actualizar permanentemente el Registro Unico del Servicio Público Profesional (RUSP).
- 1.8 Promover el cumplimiento del objeto de la LSPC y sus principios rectores¹³.

Aplicar las mejoras en la normatividad y sistemas informáticos que permitan la adecuada operación del Servicio Profesional de Carrera

En el Sistema se identificó la necesidad de actualizar, en congruencia con el Reglamento de la LSPC y en coordinación con las dependencias, las disposiciones, metodologías, herramientas y sistemas informáticos.

Atendiendo a la instrucción del Ejecutivo Federal, de septiembre de 2009, para emprender una reforma regulatoria de fondo en el Gobierno Federal, que facilite la vida de los ciudadanos, se incremente la competitividad y se favorezca el desarrollo económico y social del país, la SFP implementó una tala administrativa que concluyó con la eliminación de más de 10,000 normas secundarias y la elaboración de nueve manuales administrativos de aplicación general, uno de los cuales se refiere a la materia de Recursos Humanos.

La implementación del Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, tomó en consideración la profesionalización de la función pública, y a ésta como condición para consolidar en la Administración Pública Federal la formación de los recursos humanos.

Con el fin de contribuir a la simplificación regulatoria y en mayor medida a la mejora del marco jurídico que regula la materia de recursos humanos, buscando en todo tiempo la eficiencia y eficacia de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se determinó incorporar al citado Manual las disposiciones y los procesos del Servicio Profesional de Carrera, circunstancia que fue culminada con la publicación en el Diario Oficial de la Federación el 29 de agosto de 2011, del Acuerdo por el que se modificó el diverso publicado en ese medio oficial el 12 de julio de 2010, para establecer las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, y emitir el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

Dicha normatividad concentra en un solo instrumento la regulación aplicable en las materias referidas, que permite operar y homologar los procesos de recursos humanos en las instituciones de la APF.

En este sentido, el presente objetivo busca la correcta aplicación de los instrumentos de la política pública del Servicio Profesional de Carrera, referidos a la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos, así como de las mejoras a los sistemas informáticos.

En particular, para el sistema RH net, que administra la información y herramientas en materia de recursos humanos, el presente objetivo busca que los cambios en dicho sistema permitan fortalecer la eficiencia en su operación y con ello, la gestión de la administración de recursos humanos en la APF, al simplificar los procesos de operación en el manejo del sistema.

Asimismo, se busca consolidar el rediseño del subsistema de control y evaluación a efecto de mejorar la calidad de la información contenida en los subsistemas y generar las alertas correspondientes que permitan una mejor supervisión de la operación del SPC.

Líneas estratégicas:

- 2.1 Aplicar la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos, así como las mejoras a los sistemas informáticos que permitan la adecuada operación del SPC.
- 2.2 Difundir, capacitar y asesorar en la aplicación de la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos y en la implementación de mejoras a los sistemas informáticos para operar el SPC.
- 2.3 Fortalecer los mecanismos de prevención, revisión y mejora del Sistema.

¹³ Se incluye esta línea estratégica y sus líneas de acción en atención a las recomendaciones de la Auditoría Superior de la Federación.

Establecer las bases para el modelo de gestión de conocimiento del Sistema, generar compromiso con el Servicio Profesional de Carrera e incrementar su aceptación

La historia reciente de las empresas e instituciones se ha caracterizado por su organización bajo arreglos jerárquicos de autoridad, esto es, toda persona se encuentra subordinada a otra persona, los trabajadores a los directivos, los comerciantes a los subcontratistas, las empresas a la comunidad, etc., siempre existe alguien al mando, controlando todo, desde el nivel superior de la cadena, lo que algunos autores denominan como el virus TFW, en evocación de los tres grandes pensadores del siglo XX que influyeron y lo siguen haciendo en el desarrollo organizacional, ellos son Taylor, Fayol y Weber¹⁴.

En la actualidad la revolución que han generado las redes sociales, han generado que millones de personas utilicen blogs, wikies, chats y el personal broad casting para incorporar sus puntos de vista al debate y diálogo en la "blogosfera", de ahí que los trabajadores potencien su trabajo y creatividad en las organizaciones en un ambiente de colaboración entre iguales, más allá de las fronteras de las propias organizaciones, creando nuevos espacios como el denominado lugar de "trabajo wikie", que giran alrededor de fenómenos de desarrollo espectacular como My Space, Youtube, Wikipedia, Facebook, entre otros, que están cambiando el mundo de las organizaciones, de los mercados y de los gobiernos, y que requieren de nuevas competencias y se generan asimismo nuevos paradigmas.

La exigencia del momento, obliga a los líderes a poner a punto su mentalidad colaborativa y orienta a las organizaciones a adquirir capacidades excepcionales para trabajar en entornos de colaboración, principalmente capacidades para desarrollar nuevos tipos de relaciones y propiciar nuevos aprendizajes y enfrentar el mundo de la administración del conocimiento (Knowledge Management)¹⁵.

El concepto administración o gestión del conocimiento es aplicado a las organizaciones, buscando transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización, para transformar dicho conocimiento en un activo intelectual que represente beneficios y se pueda compartir con los miembros de la organización.

Se busca establecer como objetivo el centro de gestión del conocimiento en las materias de planeación, organización, profesionalización y servicios profesionales de carrera en el servicio público y en particular para la Administración Pública Federal.

La administración del conocimiento en las organizaciones públicas, se encuentra apoyada por las tecnologías de la información y comunicaciones, para constituirse como una estrategia de formación y desarrollo, que permitirá la recuperación del "Saber Hacer" (Know how) con las mejores prácticas en la administración pública que los recursos humanos de las diversas instituciones generan, resultando la necesidad de compartir y enriquecer ese conocimiento, mediante su sistematización y distribución a través de la formación de comunidades virtuales y de redes.

Los servidores públicos son los que tienen la encomienda de asegurar que las organizaciones sigan funcionando en un futuro, deben aprender y gestionar el conocimiento de la organización y asegurar su correcta transmisión a las generaciones futuras; con esto se garantiza la calidad de la prestación de los bienes y servicios públicos.

La integración de un repositorio con materiales digitales de consulta, con las aportaciones de las áreas de recursos humanos de las dependencias, con las respuestas a las preguntas más frecuentes sobre la normatividad que regula el Sistema, facilitarán la interacción y el intercambio de experiencias para hacer accesible el conocimiento del Servicio Profesional de Carrera, entre otras acciones.

Asimismo, el Sistema por sus propias características debe impulsar la adecuada participación y coordinación de los diferentes actores involucrados en su operación y fortalecimiento, para que cada quien asuma el compromiso para hacer que el Servicio Profesional de Carrera funcione de manera consistente, oportuna y con una plena convicción respecto de sus beneficios.

¹⁴ Saval, Henry. Por un trabajo más humano. Information Age. Publishing Inc. 2011.

¹⁵ Tapscott, Don y Anthony D. Williams. Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes. PAIDOS. 2006.

El Servicio Profesional de Carrera debe focalizar esfuerzos para que sus beneficios se reflejen en las acciones que impactan directamente en la ciudadanía, de tal forma que la sociedad en su conjunto reciba mejores servicios públicos y confíe en los hombres y mujeres al servicio de las instituciones del Estado, contribuyendo a una gestión de los recursos humanos, ágil, transparente, eficiente, descentralizada, homogénea y orientada a resultados.

En este sentido, el fortalecimiento del Sistema debe comprender la rendición de cuentas a la ciudadanía, reflejando las bondades del mismo y permitiendo el conocimiento directo y oportuno de sus resultados.

Líneas estratégicas:

- 3.1 Coordinar el establecimiento del centro de gestión de conocimiento del Servicio Profesional de Carrera.
- 3.2 Fortalecer los mecanismos de coordinación, control y gestión entre los responsables de la operación del Servicio Profesional de Carrera.
- 3.3 Capacitar y asesorar a los servidores públicos en materia del Servicio Profesional de Carrera.
- 3.4 Fortalecer los mecanismos de información y comunicación respecto del Servicio Profesional de Carrera.

4.C Indicadores

Cada uno de los objetivos del PSPC tiene indicadores estratégicos para medir su grado de cumplimiento, los cuales se definieron en términos de los resultados esperados para el Servicio Profesional de Carrera.

Indicadores del Programa Operativo Anual (POA)		Meta
1	Eficacia operativa del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos	95%
2	Eficacia operativa del Subsistema de Ingreso	95%
3	Eficacia operativa del Subsistema de Desarrollo Profesional	95%
4	Eficacia operativa del Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades	95%
5	Eficacia operativa del Subsistema de Evaluación del Desempeño	95%
6	Eficacia operativa del Subsistema de Separación	95%

Los indicadores para el POA se desglosaron en la forma siguiente:

Subsistema de Planeación de Recursos Humanos

Los 3 indicadores que a continuación se señalan guardan una ponderación del 25% en la operación del Sistema:

No.	Nombre	Valor	Medida	Fórmula		Descripción	Meta
1.1	Porcentaje de envíos RUSP obligatorios al año	20%	Mensual	Numerador	Número de envíos RUSP aceptados por la Unidad	Son 49 envíos RUSP al año. (4 archivos por mes, excepto marzo en que serán 5)	95%
				Denominador	Total de envíos RUSP obligatorios en el periodo		

No.	Nombre	Valor	Medida	Fórmula		Descripción	Meta
1.2	Porcentaje de servidores públicos con información actualizada en el RUSP	40%	Mensual	Numerador	Número de puestos reportados en Plantilla que sean de estructura (mando y enlace)	"Plantilla" es el "Archivo de Información Básica". Se considera el segundo envío de la Plantilla de acuerdo al calendario de envíos RUSP	95%
				Denominador	Número de puestos autorizados y registrados en estructura		
1.3	Porcentaje de Servidores Públicos registrados en RH net	40%	Mensual	Numerador	Número de Servidores Públicos en RH net	Serán Servidores Públicos en RH net aquellos que tienen alineado el código de puesto al número de RUSP	95%
				Denominador	Número de puestos ocupados reportados en Plantilla		

Subsistema de Ingreso

Los 4 indicadores que a continuación se señalan guardan una ponderación del 20% en la operación del Sistema:

No.	Nombre	Valor	Medida	Fórmula		Descripción	Meta
2.1	Concursos certificados con resultado positivo	30%	Mensual	Numerador	Número de concursos certificados con resultado positivo	El resultado positivo ocurre cuando se certifica que el concurso cumple con la normativa aplicable Se entiende concluido el concurso hasta que se registre en RH net	95%
				Denominador	Total de concursos concluidos en el periodo		
2.2	Porcentaje de ganadores de concurso alineados en RH net	40%	Mensual	Numerador	Número de traspasos de ganadores	Se entiende por traspaso la asignación del ganador del concurso al puesto en RH net	95%
				Denominador	Total de ganadores de concurso en el periodo		

2.3	Porcentaje de nombramientos temporales registrados en RH net	15%	Mensual	Numerador	Número de nombramientos temporales registrados en RH net	Nombramiento temporal al señalado en el Art. 34 LSPC Se tiene por registrado cuando se alinea al nombrado en el puesto en RH net	95%
				Denominador	Total de nombramientos temporales autorizados en el periodo		
2.4	Porcentaje de bajas de nombramientos temporales registrados en RH net	15%	Mensual	Numerador	Número de nombramientos temporales que se registraron como baja en RH net	Baja de nombramiento temporal es el registro en RH net del motivo por el que concluyó su vigencia Cuando el nombrado por Art. 34 LSPC, gana el concurso se registra la baja, además de realizar el traspaso de ganador	95%
				Denominador	Total de nombramientos temporales que concluyeron por cualquier motivo su vigencia en el periodo		

Subsistema de Desarrollo Profesional

El indicador que a continuación se señala guarda una ponderación del 10% en la operación del Sistema:

No.	Nombre	Valor	Medida	Fórmula		Descripción	Meta
3.1	Porcentaje de Movimientos Laterales en el SPC	10%	Mensual	Numerador	Número de movimientos laterales registrados en RH net	Información reportada a la Unidad dentro de los diez días hábiles posteriores a la fecha en que se autorizó el movimiento lateral	95%
				Denominador	Total de movimientos laterales autorizados en el periodo		

Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

Los 9 indicadores que a continuación se señalan guardan una ponderación del 20% en la operación del Sistema:

No.	Nombre	Valor	Medida	Fórmula		Descripción	Meta
4.1	Porcentaje de Acciones de Capacitación realizadas	12%	Trimestral	Numerador	Número de acciones de capacitación realizadas	Son acciones de capacitación realizada las reportadas en el seguimiento del Programa Anual de Capacitación (PAC) Son acciones de capacitación programadas las contenidas en el PAC	95%
				Denominador	Número de acciones de capacitación programadas en el periodo		
4.2	Porcentaje de servidores públicos capacitados con resultado aprobatorio	11%	Anual	Numerador	Número de participantes con resultado aprobatorio (igual o mayor a 70/100).	Sólo se consideran acciones de capacitación con duración igual o mayor a 8 horas, en las que se evaluó el aprendizaje	95%
				Denominador	Total de participantes en acciones de capacitación		
4.3	Porcentaje de Servidores Públicos de Carrera que recibieron al menos 40 horas de capacitación	11%	Anual	Numerador	Número de Servidores Públicos de Carrera que recibieron al menos 40 horas de capacitación	Se excluye a los Servidores Públicos de Carrera que ingresaron a partir del 1 de octubre del año que se evalúa	95%
				Denominador	Total de Servidores Públicos de Carrera al cierre del año		
4.4	Número de Servidores Públicos de Carrera que no aprobaron en dos ocasiones la capacitación obligatoria	11%	Anual	Dato Unico	Total de Servidores Públicos de Carrera que no aprobaron en dos ocasiones la capacitación obligatoria en el periodo	Comprende las acciones de capacitación obligatoria evaluadas durante el ejercicio de que se trate	95%

4.5	Porcentaje de capacitados	11%	Anual	Numerador	Número de participantes capacitados	Información reportada en el reporte comparativo en RH net al cierre del año Comprende los reportes trimestrales del PAC registrados en RH net	95%
				Denominador	Total de Servidores Públicos de Carrera programados para su capacitación en RH net conforme al PAC		
4.6	Porcentaje de información de capacitación reportada	11%	Anual	Numerador	Número de informes enviados en tiempo y forma a través de RH net	Comprende los siguientes informes: DNC, PAC, 4 reportes trimestrales del PAC, 4 reportes trimestrales de seguimiento por servidor público, 1 reporte comparativo del PAC y trimestrales. El envío del PAC cuenta hasta su registro en RH net y los reportes trimestrales cuando se haya tomado conocimiento	95%
				Denominador	Total de informes en materia de capacitación que de acuerdo a la normatividad se deben reportar a la Unidad		
4.7	Promedio de presupuesto ejercido en capacitación	11%	Anual	Numerador	Monto ejercido en capacitación en el periodo	Considera los recursos presupuestarios programados para ejercerse en materia de capacitación de acuerdo con el PAC	95%
				Denominador	Monto Total presupuestado programado o modificado para capacitación		
4.8	Porcentaje de servidores públicos considerados de libre designación que obtuvieron nombramiento o de servidor público de carrera titular	11%	Mensual	Numerador	Número de nombramientos expedidos como servidores públicos de carrera	Son servidores públicos considerados de libre designación, los señalados en el Art. 25 RLSPC Se expide el nombramiento al cumplirse los requisitos establecidos	95%
				Denominador	Total de servidores públicos considerados de libre designación		

4.9	Promedio de Servidores Públicos de Carrera que desarrollaron y mantienen su perfil y aptitudes	11%	Mensual	Numerador	Número de servidores públicos de carrera que acreditaron sus capacidades profesionales y registraron en RH net	Considera el registro en RH net de la certificación de capacidades profesionales realizada en tiempo Sólo servidores públicos de carrera titulares que se ubiquen en el supuesto del Art. 52 LSPC	95%
				Denominador	Universo de Servidores Públicos de Carrera que deben certificar sus capacidades profesionales		

Subsistema de Evaluación del Desempeño

Los 2 indicadores que a continuación se señalan guardan una ponderación del 15% en la operación del Sistema:

No.	Nombre	Valor	Medida	Fórmula		Descripción	Meta
5.1	Porcentaje de servidores públicos de carrera con metas de cumplimiento individual orientadas al logro de aportaciones institucionales	50%	Anual	Numerador	Número de Servidores Públicos de Carrera con al menos dos metas de cumplimiento Individual vinculadas a Metas u Objetivos Institucionales	Comprende las variables que se generan a partir de las modalidades de valoración o factores de evaluación	95%
				Denominador	Total de Servidores Públicos de Carrera sujetos a Evaluación del Desempeño		
5.2	Porcentaje de metas individuales alineadas a la descripción puesto	50%	Mensual	Numerador	Promedio de metas individuales alineadas a la descripción del puesto	Comprende las variables que se generan a partir de las modalidades de valoración o factores de evaluación	95%
				Denominador	Total de metas de desempeño Individual		

Subsistema de Separación

El indicador que a continuación se señala guarda una ponderación del 10% en la operación del Sistema:

No.	Nombre	Valor	Medida	Fórmula		Descripción	Meta
6.1	Porcentaje de Separaciones registradas en el Sistema de RH net	10%	Mensual	Numerador	Número de separaciones de servidores públicos de carrera registradas en RH net	Información reportada a la Unidad dentro de los diez días hábiles posteriores a la fecha en que ocurrió la separación	95%
				Denominador	Total de Servidores Públicos de Carrera separados del Sistema en el periodo		

La forma de medir los indicadores descritos, será a través de la carga que realicen las instituciones en el sistema MideSPC versus la información registrada en RH net, y su verificación se realizará directamente en estos medios, inclusive por los Organos Internos de Control.

Para medir de manera integral la consolidación y el fortalecimiento del Sistema, se utilizará el Índice de consolidación del Servicio Profesional de Carrera, el que se compone de los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos.

Fórmula

$$\begin{array}{c}
 \text{Indice de consolidación del} \\
 \text{Servicio Profesional de Carrera}
 \end{array}
 =
 \frac{
 \begin{array}{c}
 \text{Numerador} \\
 \text{Sumatoria de los resultados obtenidos en el} \\
 \text{POA, por las Instituciones sujetas a la LSPC.}
 \end{array}
 }{
 \begin{array}{c}
 \text{Denominador} \\
 \text{Total de instituciones en que opera el SPC}
 \end{array}
 }$$

Interpretación

Se busca medir la consolidación y el fortalecimiento del Servicio Profesional de Carrera, a través del avance en el funcionamiento y operación de los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; de Ingreso; de Desarrollo Profesional; de Capacitación y Certificación de Capacidades; de Evaluación del Desempeño; de Separación y, de Control y Evaluación.

La ponderación, los subcomponentes y el peso específico de éstos, se ajustarán anualmente conforme a los avances de cada una de las instituciones y de los elementos que para el propio Sistema se consideren prioritarios.

Los indicadores establecidos buscan la medición de la calidad y madurez que se obtendrá en la etapa de consolidación y fortalecimiento del Sistema, para lo cual, se establecen metas totales.

Resultado de los avances logrados en el Sistema, se considera relevante medir el comportamiento en la observación de los principios rectores del Servicio Profesional de Carrera a través de un índice específico, el cual se integra con los indicadores que permiten medir la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y

equidad de género en el Sistema; de igual forma, la ponderación, indicadores y el peso específico de éstos, así como el inicio de su medición, se podrán ajustar de conformidad con el grado de madurez del Sistema y los elementos que éste considere prioritarios.

MODELO Y MEDICION DE LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

La finalidad de la medición de los principios rectores de la LSPC es evaluar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos tendentes a atraer y retener a los mejores profesionistas del país y garantizar la igualdad de oportunidades con base en el mérito.

La medición de los principios rectores se realizará anualmente, y se tomará como base de referencia la medición correspondiente a 2010, la medición se llevará a cabo en los meses de marzo del año inmediato siguiente al que corresponda la evaluación, considerando los indicadores plasmados en el siguiente cuadro:

Principio Rector	Descripción	Medición	Subsistema
Legalidad	Cumplimiento de la normatividad aplicable al Subsistema de Ingreso.	Número de concursos con resultado positivo en la certificación, entre el total de concursos realizados.	Ingreso
Eficiencia	Cumplimiento reflejado en el POA del año correspondiente.	Resultados obtenidos en el Programa Operativo Anual del Año correspondiente.	Todos
Objetividad	Participación de los Comités Técnicos de Selección en los concursos de ingreso.	Total de concursos de ingreso en los que participó el Comité Técnico de Selección vs. Total de concursos de ingreso.	Ingreso
Calidad	Información registrada con oportunidad y en cumplimiento de los requisitos establecidos por cada uno de los subsistemas.	Información contenida en el sistema RH Net vs. Información reportada.	Todos
Imparcialidad	En el Servicio Profesional de Carrera se considera como imparcialidad a las decisiones que se toman por mayoría en el CTS, en los concursos de ingreso.	Total de concursos con ganador en los que la decisión se tomó por mayoría del CTS vs. el total de concursos con veto.	Ingreso
Equidad	El acceso que tienen los servidores públicos de carrera, con independencia de su género, para ser capacitados y evaluados en su desempeño.	Número de servidores públicos de carrera (hombres y mujeres) vs. Número de hombres y mujeres capacitados y evaluados en su desempeño.	Capacitación y Certificación de Capacidades Evaluación del Desempeño
Competencia por mérito y Mérito	Cumplimiento en todos los concursos de ingreso públicos y abiertos dirigidos a todo interesado, de la evaluación del mérito conforme a lo dispuesto en las disposiciones aplicables.	Número de concursos con resultado positivo en la certificación, entre el total de concursos realizados.	Ingreso
Equidad de género	Se entiende por Equidad, de género, la proporción de mujeres vs. hombres en el	Total de mujeres vs. Hombres.	Todos

	Sistema al cierre del año.		
Igualdad de oportunidades	Se entiende por Igualdad de Oportunidades en el Sistema, al resultado de verificar el total de quejas por discriminación presentadas en los Organos Internos de Control entre el total de aspirantes.	Total de quejas por discriminación presentadas en los Organos Internos de Control entre el total de aspirantes.	Ingreso

Los indicadores, sus características específicas, así como el inicio de su medición, se podrán ajustar de conformidad con el grado de madurez del Sistema y los elementos que en el propio Sistema se consideren estratégicos y prioritarios.

4.D Líneas de Acción

Para cada línea estratégica se definen líneas de acción específicas que permitirán dar cumplimiento a los objetivos, y a su vez contribuir a lograr la misión y alcanzar la visión que se han identificado como elementos estratégicos.

OBJETIVO 1.

Gestionar el Servicio Profesional de Carrera con base en el desempeño y capacidades profesionales (competencias) de sus integrantes, para su consolidación y fortalecimiento.

Línea Estratégica 1.1

Fomentar que los servidores públicos se desarrollen y permanezcan en sus puestos, en función de su desempeño, comportamiento, resultados y potencial.

Líneas de Acción

- 1.1.1 Analizar, diseñar e implementar la evaluación del desempeño individual de los servidores públicos.
- 1.1.2 Promover la aplicación y mejora de un método de evaluación del desempeño individual a los servidores públicos, que considere la valoración cuantitativa y cualitativa de su desempeño, los comportamientos y resultados.
- 1.1.3 Alinear el desempeño institucional con el desempeño individual.
- 1.1.4 Verificar el cumplimiento de la normatividad, procedimiento y metodologías de evaluación del desempeño y su calidad, a fin de retroalimentar al Sistema e identificar el potencial de los servidores públicos.

Línea Estratégica 1.2

Impulsar que los servidores de carrera adquieran las competencias requeridas para el desempeño de su puesto y otros de mayor responsabilidad.

Líneas de Acción

- 1.2.1 Definir e implementar métodos y herramientas para la detección de necesidades de capacitación de los servidores públicos, considerando la evaluación del desempeño, las necesidades de las dependencias, así como las áreas de oportunidad identificadas en las competencias de los servidores públicos, entre otros elementos.
- 1.2.2 Promover que la capacitación cumpla con criterios de calidad en su contenido y métodos didácticos, para mejorar el desempeño de los servidores públicos.
- 1.2.3 Fomentar que la capacitación de los servidores públicos se realice conforme a sus necesidades individuales para fortalecer sus competencias, los requerimientos institucionales y los niveles de puestos.
- 1.2.4 Fortalecer la cultura del servicio público orientado a resultados y con apego a la legalidad.

- 1.2.5 Alinear los contenidos de las acciones de capacitación con los mecanismos de certificación de capacidades.
- 1.2.6 Vincular la certificación de capacidades con los resultados de la evaluación del desempeño.
- 1.2.7 Desarrollar e implementar los sistemas de evaluación u homologación que permitan la certificación de capacidades.
- 1.2.8 Elaborar, revisar y actualizar los programas de certificación de capacidades.
- 1.2.9. Promover la generación de Estándares de Competencia.

Línea Estratégica 1.3.

Promover que los puestos se ocupen por los profesionales más competentes para el desempeño de los mismos

Líneas de Acción

- 1.3.1 Operar los procesos de reclutamiento y selección conforme a las particularidades de las dependencias y en congruencia con el Sistema.
- 1.3.2 Contar con herramientas de evaluación que permitan determinar la prelación de aspirantes en las etapas del proceso de ingreso.
- 1.3.3 Promover la participación de un número cada vez mayor de aspirantes en los eventos de inducción que se realicen para el ingreso a puestos de enlace.
- 1.3.4 Difundir en diversos medios las convocatorias para alentar la participación de los aspirantes en los concursos.
- 1.3.5 Mejorar la aplicación de los criterios y métodos de entrevista en el procedimiento de selección.
- 1.3.6 Concluir con el proceso para nombrar como servidores públicos de carrera a aquellos servidores públicos considerados de libre designación que se encuentren ocupando puestos del Sistema y que cumplan con los requisitos respectivos y, en su caso, publicar los puestos que queden vacantes derivados de dicho proceso.
- 1.3.7 Mantener actualizada la información de los nombramientos realizados con base en el artículo 34 de la LSPC y las razones que justificaron su nombramiento y temporalidad.

Línea Estratégica 1.4

Promover el establecimiento de reglas claras para la separación de los servidores públicos de carrera.

Líneas de Acción

- 1.4.1 Promover que las instituciones establezcan sus políticas y procedimientos de separación y de licencias de los servidores públicos de carrera.
- 1.4.2 Promover mecanismos de comunicación permanentes para difundir los derechos y las obligaciones de los servidores públicos.
- 1.4.3 Promover en las dependencias que las determinaciones de separación se ajusten a los ordenamientos jurídicos aplicables e incidan en un menor número de juicios laborales.
- 1.4.4 Fomentar que las dependencias cuenten con información adecuada y suficiente que les permita evaluar y corregir con oportunidad las posibles deficiencias en los procedimientos de separación temporal o definitiva, así como para establecer medidas de prevención y seguimiento de conflictos individuales del trabajo.

Línea Estratégica 1.5

Ofrecer oportunidades de desarrollo de habilidades, comportamientos y aptitudes a los servidores públicos de carrera para retener a los elementos más competentes e impulsar su potencial.

Líneas de Acción

- 1.5.1 Promover el análisis, diseño e implementación de planes de carrera y trayectorias para los servidores públicos de carrera de las dependencias en que opera el SPC.
- 1.5.2 Apoyar la ejecución de los planes de carrera y trayectorias de los servidores públicos de carrera.
- 1.5.3 Promover los mecanismos de intercambio de servidores públicos de carrera, con fines de desarrollo.
- 1.5.4 Determinar e implementar las reglas de valoración y los puntajes que se otorgarán en base al mérito a los servidores públicos de carrera.

Línea Estratégica 1.6

Impulsar la asignación de funciones sustantivas a los puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

- 1.6.1 Determinar, proponer y aprobar puestos de libre designación con sujeción a los criterios emitidos por la SFP.
- 1.6.2 Mantener permanentemente actualizado el Catálogo de puestos de la Administración Pública Federal Centralizada, incluyendo sus órganos desconcentrados, y prever la coordinación necesaria entre los operadores de los subsistemas cuando se supriman puestos.
- 1.6.3 Promover acciones para agilizar el registro de las adecuaciones de los puestos de las estructuras organizacionales de las dependencias y órganos administrativos desconcentrados.

Línea Estratégica 1.7

Actualizar permanentemente el Registro Unico del Servicio Público Profesional (RUSP).

Líneas de Acción

- 1.7.1 Actualización permanente del RUSP.
- 1.7.2 Mejorar la oportunidad y calidad de la información en el RUSP de los servidores públicos.
- 1.7.3 Vinculación de la información del RUSP con otros sistemas de información de la Administración Pública Federal.
- 1.7.4 Definición de reportes y usuarios para la explotación de la información del RUSP.

Línea Estratégica 1.8

Promover el cumplimiento del objeto de la LSPC y sus principios rectores.

Líneas de Acción

- 1.8.1 Establecer los elementos necesarios para evaluar el cumplimiento de los principios rectores de la LSPC.
- 1.8.2 Establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar el objeto del Servicio Profesional de Carrera para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al servicio público con base en el mérito e impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

OBJETIVO 2.

Aplicar las mejoras en la normatividad y sistemas informáticos que permitan la adecuada operación del Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 2.1

Aplicar la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos, así como las mejoras a los sistemas informáticos que permitan la adecuada operación del SPC.

Líneas de Acción

- 2.1.1 Coordinar la aplicación de la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos en el Servicio Profesional de Carrera con visión sistémica e integral, de manera flexible, descentralizada y eficiente, asegurando que los procesos de los subsistemas del SPC estén alineados entre sí.
- 2.1.2 Actualizar, para su mejora continua, las disposiciones y los procedimientos en materia del SPC que se contienen en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como en los Manuales Administrativos de Aplicación General correspondientes.
- 2.1.3 Mejorar las herramientas y sistemas informáticos para la operación y generación de información del Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 2.2

Difundir, capacitar y asesorar en la aplicación de la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos y en la implementación de mejoras a los sistemas informáticos para operar el SPC.

Líneas de Acción

- 2.2.1 Dar a conocer la regulación, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos y sistemas informáticos para operar el Servicio Profesional de Carrera.
- 2.2.2 Establecer foros de difusión del Servicio Profesional de Carrera con la participación de instituciones de la Administración Pública Federal que contribuyan a la identificación de mejores prácticas de recursos humanos.
- 2.2.3 Mantener informados oportunamente a los Operadores del SPC y a los Organos Internos de Control sobre la actualización de las disposiciones, herramientas, instrumentos y sistemas para su operación.
- 2.2.4 Brindar capacitación y asesoría en la aplicación de la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos y sistemas informáticos a los operadores del SPC y a los Organos Internos de Control.
- 2.2.5 Promover una cultura de servicio entre los operadores del SPC.
- 2.2.6 Promover el intercambio de información entre los Comités Técnicos de Profesionalización y de Selección.
- 2.2.7 Desarrollar la estrategia de transición de cambio de administración para el Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 2.3

Fortalecer los mecanismos de prevención, revisión y mejora del Sistema.

Líneas de Acción

- 2.3.1 Establecer y/o actualizar los criterios técnicos para que los Organos Internos de Control realicen la prevención, revisión y mejora de la operación del Servicio Profesional de Carrera.
- 2.3.2 Fortalecer la coordinación entre las áreas de la Secretaría de la Función Pública y los Organos Internos de Control para el perfeccionamiento de los mecanismos de prevención, revisión y mejora del Servicio Profesional de Carrera.
- 2.3.3 Incorporar en los programas de trabajo de los Organos Internos de Control, la realización de acciones de prevención, revisión y mejora sobre el cumplimiento del Servicio Profesional de Carrera.

OBJETIVO 3.

Establecer las bases para el modelo de gestión del conocimiento del Sistema, generar compromiso con el Servicio Profesional de Carrera e incrementar su aceptación.

Línea Estratégica 3.1

Coordinar el establecimiento del centro de gestión de conocimiento del Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

- 3.1.1 Promover un espacio de colaboración de los servidores públicos y operadores del SPC, utilizando herramientas de información y comunicación.
- 3.1.2 Implementar una base de conocimiento del Servicio Profesional de Carrera.
- 3.1.3 Promover la incorporación de herramientas y metodologías de colaboración en los procesos del Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 3.2

Fortalecer los mecanismos de coordinación, control y gestión entre los responsables de la operación del Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

- 3.2.1 Clarificar roles, atribuciones y responsabilidades de los diversos operadores del Sistema.
- 3.2.2 Mejorar los mecanismos de coordinación, comunicación y control entre las dependencias, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la SFP.
- 3.2.3 Concertar las metas que se integren a los programas operativos anuales del Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 3.3

Capacitar y asesorar a los servidores públicos en materia del Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

- 3.3.1 Capacitar y asesorar a los servidores públicos en materia del Servicio Profesional de Carrera.
- 3.3.2 Fortalecer las capacidades gerenciales y de liderazgo de los servidores públicos, a través de la implementación de estándares de competencia.
- 3.3.3 Promover la inducción sobre el Servicio Profesional de Carrera para los nuevos servidores públicos, a fin de que conozcan sus derechos y obligaciones, así como las ventajas y beneficios que representa dicho Sistema para ellos y para la sociedad.
- 3.3.4 Captar la opinión de los servidores públicos de carrera respecto del Sistema.

Línea Estratégica 3.4

Fortalecer los mecanismos de información y comunicación respecto del Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

- 3.4.1 Mantener actualizada la información y resultados sobre la operación del Servicio Profesional de Carrera para la evaluación del Sistema y la toma de decisiones.
 - 3.4.2 Difundir los resultados y beneficios del Servicio Profesional de Carrera a la ciudadanía, organizaciones sociales y organismos internacionales.
 - 3.4.3 Implementar los programas de acciones de mejora de clima y cultura organizacional en las dependencias en que opera el Servicio Profesional de Carrera.
-

Anexo II

***Carta Iberoamericana de la
Función Pública.***



CLAD

Centro Latinoamericano de
Administración para el Desarrollo



NU (DESA)

Naciones Unidas
Departamento de Asuntos Económicos y
Sociales

Carta Iberoamericana de la Función Pública

Aprobada por la **V Conferencia Iberoamericana de Ministros de
Administración Pública y Reforma del Estado**
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003

Respaldada por la **XIII Cumbre Iberoamericana
de Jefes de Estado y de Gobierno**
(Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”)
Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003

Sumario

PREÁMBULO

CAPÍTULO PRIMERO.
FINALIDAD Y ÁMBITO DE LA CARTA

epígrafes 1 a 5

CAPÍTULO SEGUNDO.
CRITERIOS ORIENTADORES Y PRINCIPIOS RECTORES

epígrafes 6 a 8

CAPÍTULO TERCERO.
CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE LA FUNCIÓN PÚBLICA

epígrafes 9 a 12

CAPÍTULO CUARTO.
REQUERIMIENTOS FUNCIONALES DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA

epígrafes 13 a 52

CAPÍTULO QUINTO.
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS SOBRE LA FUNCIÓN
DIRECTIVA

epígrafes 53 a 56

CAPÍTULO SEXTO.
CONDICIONES DE EFICACIA DE LA CARTA

epígrafes 57 a 62

CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

PREÁMBULO

De conformidad con la Declaración de Santo Domingo, aprobada por la IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, el Estado constituye la máxima instancia de articulación de relaciones sociales. Desde el punto de vista de la gobernabilidad, el progreso económico y la reducción de la desigualdad social, el papel del Estado en las sociedades contemporáneas, y en particular en el área iberoamericana, es fundamental para el logro de niveles crecientes de bienestar colectivo.

Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

A los fines de la presente Carta, la expresión “función pública”, con el contenido que le atribuye el capítulo primero, se entenderá equivalente a la de “servicio civil”, utilizada con preferencia en algunos países del área iberoamericana. Todas las alusiones y referencias a la primera se consideran por tanto indistintamente aplicables al otro término, por lo cual se entenderán excluidos de la Carta los cargos de naturaleza política.

Diversos estudios realizados por organismos internacionales registran evidencias acerca de una relación positiva entre la existencia de sistemas de función pública o servicio civil investidos de tales atributos y los niveles de confianza de los ciudadanos en la administración pública, la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción, y la capacidad de crecimiento económico sustentable de los países. Por otra parte, una Administración profesional que incorpora tales sistemas contribuye al fortalecimiento institucional de los países y a la solidez del sistema democrático.

Para hacer posible la existencia de sistemas de tal naturaleza es necesario que la gestión del empleo y los recursos humanos al servicio de los gobiernos incorpore los criterios jurídicos, organizativos y técnicos así como las políticas y prácticas que caracterizan a un manejo transparente y eficaz de los recursos humanos.

La eficacia de los principios, procedimientos, políticas y prácticas de gestión que configuran un sistema de función pública requiere que todos ellos sean debidamente contextualizados en el entorno institucional en el que deben incardinarse y operar. Los requerimientos derivados de la historia, las tradiciones,

el contexto socioeconómico y el marco político de cada realidad nacional son factores que condicionan los contornos específicos de cualquier modelo genérico.

Por otra parte, la calidad de los diferentes sistemas nacionales de función pública o servicio civil en la comunidad iberoamericana es diversa y heterogénea. El logro de una función pública profesional y eficaz es, para cualquier sociedad democrática, un propósito permanente que encuentra en todo caso múltiples áreas de mejora de los arreglos institucionales existentes. Ahora bien, no deben desconocerse las evidentes diferencias que los distintos puntos de partida implican en cuanto al contenido, amplitud e intensidad de las reformas necesarias en cada caso.

Sin perjuicio de lo anterior, resulta posible y conveniente poner de manifiesto un conjunto de bases comunes, sobre las cuales debiera articularse el diseño y funcionamiento de los diferentes sistemas nacionales de función pública en los países iberoamericanos. La definición de estas bases y su adopción por los gobiernos contribuirá, por una parte, a enfocar de manera compartida los esfuerzos por mejorar los sistemas nacionales, y permitirá por otra la construcción de un lenguaje común sobre la función pública iberoamericana, facilitando los intercambios de todo tipo y robusteciendo en este campo los nexos existentes entre nuestros países.

Tales son los objetivos de esta Carta Iberoamericana de la Función Pública que constituye, para los países que la adoptan, un referente común en materia de función pública. El texto define un marco de referencia genérico, no vinculante, que deberá adaptarse en cada caso a la idiosincrasia, historia, cultura, tradición jurídica y entorno institucional propios de cada país. Su desarrollo admite concreciones normativas y políticas diferentes, acordes con dicha heterogeneidad.

CAPÍTULO PRIMERO. FINALIDAD Y ÁMBITO DE LA CARTA

- Objeto**
- 1 La Carta Iberoamericana de la Función Pública persigue las siguientes finalidades:
 - a) Definir las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública, entendiendo a éste como una pieza clave para la gobernabilidad democrática de las sociedades contemporáneas, y para la buena gestión pública.
 - b) Configurar un marco genérico de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión llamado a constituir un lenguaje común sobre la función pública en los países de la comunidad iberoamericana.
 - c) Servir como fuente de inspiración para las aplicaciones concretas, regulaciones, desarrollos y reformas que en cada caso resulten adecuadas para la mejora y modernización de los sistemas nacionales de función pública en dicho ámbito.
- El concepto de Función Pública**
- 2 La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general.

En el ámbito público, las finalidades de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos.
 - 3 Son notas básicas de esta noción las siguientes:
 - a) Se entiende por administración profesional una

Administración Pública dirigida y controlada por la política en aplicación del principio democrático, pero no patrimonializada por ésta, lo que exige preservar una esfera de independencia e imparcialidad en su funcionamiento, por razones de interés público.

- b) La noción utilizada es compatible con la existencia de diferentes modelos de función pública. Los arreglos institucionales que enmarcan el acceso al empleo público, la carrera de los empleados públicos, las atribuciones de los diferentes actores y otros elementos de la gestión del empleo y los recursos humanos no tienen por qué ser necesariamente los mismos en los distintos entornos nacionales.
- c) Los sistemas de función pública pueden incluir uno o más tipos de relación de empleo entre las organizaciones públicas y sus empleados, más o menos próximas al régimen laboral ordinario. La función pública de un país puede albergar relaciones de empleo basadas en un nombramiento o en un contrato, reguladas por el derecho público o por el derecho privado, y cuyas controversias se sustancian ante órganos judiciales especiales o ante tribunales comunes.

4 La existencia y preservación de una administración profesional exige determinadas regulaciones específicas del empleo público, diferentes de las que rigen el trabajo ordinario por cuenta ajena. No obstante, la noción de función pública que maneja esta Carta trasciende la dimensión jurídica del mismo, ya que, como muestra frecuentemente la realidad, la mera existencia de las normas puede no ser suficiente para garantizar una articulación efectiva de los mecanismos que hacen posible una administración profesional. Sólo la efectividad de esta articulación en la práctica social permite hablar con propiedad de una función pública.

Ámbito de aplicación

- 5** A los efectos de esta Carta, la función pública incluye:
- a) Los diferentes sectores del sistema político administrativo, incluyendo a aquellos que, como la Educación, la Sanidad y otros, pueden disponer de

estatutos o regulaciones singulares de personal.

- b) Los diferentes niveles de gobierno y administración, lo que incluye al empleo público correspondiente a los gobiernos nacionales, así como al que se integra en las instituciones de los niveles subnacionales, tanto intermedios, en su caso, como locales.
- c) Los diferentes grados de descentralización funcional de la gestión, incluyendo tanto las instancias centrales como las entidades descentralizadas, dotadas o no de personalidad jurídica propia.

CAPÍTULO SEGUNDO. CRITERIOS ORIENTADORES Y PRINCIPIOS RECTORES

Criterios orientadores

- 6** La función pública es uno de los elementos centrales de articulación de los sistemas político-administrativos. Por ello, la modernización de las políticas públicas de gestión del empleo y los recursos humanos constituye un eje de las reformas de la gestión pública emprendidas durante las últimas décadas por un número significativo de gobiernos en diferentes partes del mundo. Esta Carta se posiciona como un instrumento al servicio de estrategias de reforma que incorporan los criterios inspiradores de tales esfuerzos de modernización, y promueve la adopción de los mismos por los sistemas de función pública de los países de la comunidad iberoamericana.

- 7** En particular, son criterios que inspiran los enunciados de la Carta:
 - a) La preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos, y la necesidad de políticas que garanticen y desarrollen el máximo valor del capital humano disponible por los gobiernos y organizaciones del sector público.
 - b) La profesionalidad de los recursos humanos al servicio de las administraciones públicas, como garantía de la mayor calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos.
 - c) La estabilidad del empleo público y su protección frente a la destitución arbitraria, sin perjuicio de la duración, indefinida o temporal, de la duración que se establezca.
 - d) La flexibilidad en la organización y gestión del empleo público, necesaria para adaptarse, con la mayor agilidad posible, a las transformaciones del entorno y a las necesidades cambiantes de la sociedad.
 - e) La responsabilidad de los empleados públicos por el trabajo desarrollado y los resultados del mismo, así como su respeto e implicación en el desarrollo de las políticas públicas definidas por los gobiernos.
 - f) La observancia, por parte de todo el personal

comprendido en su ámbito de aplicación, de los principios éticos del servicio público, la honradez, la transparencia, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y los principios y valores constitucionales.

- g) El protagonismo de los directivos públicos y la interiorización de su papel como principales responsables de la gestión de las personas a su cargo.
- h) La promoción de la comunicación, la participación, el diálogo, la transacción y el consenso orientado al interés general, como instrumentos de relación entre los empleadores públicos y su personal, a fin de lograr el clima laboral más favorable, y el mayor grado de alineamiento entre los objetivos de las organizaciones y los intereses y expectativas de su personal.
- i) El impulso de políticas activas para favorecer la igualdad de género, la protección e integración de las minorías, y en general la inclusión y la no discriminación por motivos de género, origen social, etnia, discapacidad u otras causas.

**Principios
rectores**

- 8 Son principios rectores de todo sistema de función pública, que deberán inspirar las políticas de gestión del empleo y los recursos humanos y quedar en todo caso salvaguardados en las prácticas concretas de personal, los de:
 - Igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras.
 - Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos.
 - Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
 - Transparencia, objetividad e imparcialidad.
 - Pleno sometimiento a la ley y al derecho.

CAPÍTULO TERCERO. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE LA FUNCIÓN PÚBLICA

La función pública como sistema integrado

- 9** Para el cumplimiento de las finalidades que le son propias, la función pública debe ser diseñada y operar como un sistema integrado de gestión cuyo propósito básico o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con tales prioridades estratégicas.

- 10** Los resultados pretendidos por las organizaciones públicas dependen de las personas en un doble sentido:
 1. Se hallan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos, a las tareas que deben realizarse. Por ello, el suministro de capital humano deberá ajustarse en cada caso a las necesidades organizativas, evitando tanto el exceso como el déficit, y gestionando con la mayor agilidad posible los procesos de ajuste necesarios.
 2. Son consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo, las cuales, a su vez, dependen de dos variables básicas:
 - a) las competencias, o conjuntos de cualidades poseídas por las personas, que determinan la idoneidad de éstas para el desempeño de la tarea;
y
 - b) la motivación, o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo.

Por ello, las normas, políticas, procesos y prácticas que integran un sistema de función pública deben proponerse desarrollar una influencia positiva sobre el comportamiento de los servidores públicos, actuando, en el sentido más adecuado en cada caso, sobre las competencias y la voluntad de las personas en el trabajo.

**Coherencia
estratégica**

- 11 La coherencia estratégica es un rasgo esencial de cualquier sistema de función pública. Ello significa que la calidad de sus instrumentos e intervenciones no puede ser juzgada desde una supuesta normalización técnica o neutral, al margen de su conexión con la estrategia perseguida en cada caso por la organización. La gestión del empleo y los recursos humanos sólo crea valor en la medida en que resulta coherente con las prioridades y finalidades organizativas.

**Factores
situacionales**

- 12 La efectividad de los arreglos institucionales que caracterizan a la función pública se halla influida por condiciones y variables que se encuentran en el interior o en el exterior de la organización o sistema multiorganizativo en que se opere. Si bien dichos factores situacionales son múltiples, algunos merecen ser destacados por su importante grado de influencia sobre la gestión del empleo y las personas:

- En el contexto interno, la estructura de la organización, o conjunto de formas que se utilizan para dividir y coordinar el trabajo; y la cultura organizativa, o conjunto de convicciones tácitas, valores y modelos mentales compartidos por las personas.
- En el entorno, el marco jurídico de aplicación, el sistema político y los mercados de trabajo son los principales factores situacionales.

Los ajustes mutuos entre los arreglos propios de la función pública y este conjunto de factores son una condición de éxito de las políticas y prácticas de gestión del empleo y los recursos humanos, en cualquier entorno institucional.

CAPÍTULO CUARTO. REQUERIMIENTOS FUNCIONALES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

- Planificación de recursos humanos**
- 13** Todo sistema de función pública necesita articular un instrumental de planificación, mediante el cual la organización realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias. La planificación constituye el nexo obligado entre la estrategia organizativa y el conjunto de políticas y prácticas de gestión del empleo y las personas.
- 14** Para garantizar la calidad de la planificación de recursos humanos resultará imprescindible disponer de sistemas de información sobre el personal capaces de permitir un conocimiento real y actualizado de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos, existentes y previsibles en el futuro, agregadas por diferentes sectores, unidades, ámbitos organizativos, cualificaciones, franjas de edad y cualesquiera otras agrupaciones necesarias para la adecuada gestión del capital humano.
- 15** Los mecanismos y procedimientos de planificación de recursos humanos deberán hacer posible:
- La optimización de los efectivos cuantitativos y cualitativos disponibles.
 - La adaptación flexible de las políticas y prácticas de personal a los cambios producidos en la organización y en su entorno.
 - La correcta distribución de los recursos disponibles, la redistribución flexible de las personas en función de las necesidades organizativas y un reparto adecuado de la carga de trabajo entre las diferentes unidades y ámbitos organizativos.
 - El seguimiento y actualización de sus previsiones.
 - La participación activa de los directivos en los procesos de planificación.

Organización del trabajo

- 16** La organización del trabajo requiere instrumentos de gestión de recursos humanos destinados a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas (descripción de los puestos de trabajo), así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas (perfiles de competencias).
- 17** Las descripciones de puestos deben comprender la misión de éstos, su ubicación organizativa, sus principales dimensiones, las funciones, las responsabilidades asumidas por su titular y las finalidades o áreas en las que se espera la obtención de resultados. Las descripciones de puestos perseguirán en cada caso el equilibrio adecuado entre:
- a) La precisión en la definición de la tarea, de tal manera que existan los requisitos de especialización del trabajo que resulten necesarios en cada caso, y la estructura de responsabilidades quede clara.
 - b) La flexibilidad imprescindible para la adaptación de la tarea ante circunstancias cambiantes. En especial, deberán prever la necesidad de que el ocupante del puesto pueda ser llamado a enfrentar situaciones no previstas, así como a comportarse cooperativamente ante demandas de trabajo en equipo.

La rápida evolución de las necesidades sociales, las tecnologías y los procesos de trabajo aconseja una revisión frecuente y flexible de las descripciones de tareas.

- 18** Los perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos deben incorporar aquellas cualidades o características centrales cuya posesión se presume como determinante de la idoneidad de la persona y el correspondiente éxito en el desempeño de la tarea. La elaboración de los perfiles de competencias ha de tener en cuenta lo siguiente:
- Debe existir coherencia entre las exigencias de las tareas, expresadas básicamente en las finalidades de los puestos, y los elementos que

configuran el perfil de idoneidad del ocupante.

- La elaboración de perfiles debe ir más allá de los conocimientos técnicos especializados o la experiencia en el desempeño de tareas análogas, e incorporar todas aquellas características (habilidades, actitudes, concepto de uno mismo, capacidades cognitivas, motivos y rasgos de personalidad) que los enfoques contemporáneos de gestión de las personas consideran relevantes para el éxito en el trabajo.
- Los perfiles deben ser el producto de estudios técnicos realizados por personas dotadas de la cualificación precisa y el conocimiento de las tareas, y mediante la utilización de los instrumentos capaces de garantizar la fiabilidad y validez del producto.

19 La clasificación de los puestos de trabajo deberá dar lugar a estructuras ordenadas en función del valor de contribución que se atribuya a aquellos, y dotadas de la flexibilidad necesaria para facilitar:

- a) la movilidad funcional y geográfica de las personas, por razones de interés personal u organizativo, y
- b) el reconocimiento de la mejora profesional mediante la asignación de tareas de superior dificultad o responsabilidad.

Acceso al empleo 20 La gestión de los procesos de acceso al empleo público se ha de llevar a cabo en todo caso de acuerdo con los principios siguientes:

- a) Publicidad, entendiendo por tal la difusión efectiva de las convocatorias en unas condiciones que permitan que sean conocidas por la totalidad de candidatos potenciales.
- b) Libre concurrencia, de acuerdo con unos requisitos generales de acceso al empleo público y sin más restricciones que las derivadas del perfil de competencias, que en todo caso deberá

corresponderse con los requerimientos funcionales del puesto.

- c) Transparencia en la gestión de los procesos así como en el funcionamiento de los órganos de reclutamiento y selección.
- d) Especialización de los órganos técnicos encargados de gestionar y resolver los procedimientos de acceso, lo que exige la cualificación profesional de sus integrantes, derivada tanto del conocimiento de la tarea como del manejo de los instrumentos de selección de personas.
- e) Garantía de imparcialidad de los órganos encargados de gestionar y resolver los procedimientos de acceso, y en particular de cada uno de sus miembros considerados individualmente.
- f) Fiabilidad y validez probadas de los instrumentos utilizados para verificar las competencias de los aspirantes.
- g) Elección del mejor candidato, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad.
- h) Eficacia de los procesos de reclutamiento y selección para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del puesto.
- i) Eficiencia y agilidad de los procesos de reclutamiento y selección, sin perjuicio del respeto de todas y cada una de las garantías que deben rodearlos.

21 Con respeto a los principios expuestos, y siempre de acuerdo con el perfil de los puestos que se trate de cubrir, los órganos responsables de gestionar y resolver estos procedimientos pueden utilizar los siguientes instrumentos de selección:

- El análisis de la información biográfica de los candidatos y la valoración de sus méritos y referencias,

- La realización de pruebas de conocimiento orales o escritas,
- La ejecución de pruebas de aptitudes o capacidades cognitivas.
- La superación de pruebas físicas.
- La realización de ejercicios y simulaciones demostrativos de la posesión de habilidades y destrezas.
- La superación de pruebas psicométricas relacionadas con la exploración de rasgos de personalidad o carácter.
- La superación de exámenes médicos.
- La realización de entrevistas de selección.
- La realización de cursos selectivos de formación.
- La superación de períodos de prueba o prácticas

22 La efectividad de los principios definidos para el acceso al empleo público exige muy especialmente que los sistemas de función pública protejan eficazmente la profesionalidad e imparcialidad de los órganos que gestionan y resuelven los procedimientos. Para ello, será necesario que existan medidas que garanticen:

- La acreditación de la cualificación necesaria.
- La independencia de los miembros de tales órganos respecto del poder político o de otros grupos de interés, garantizada por las normas que rigen su nombramiento, ejercicio y cese.
- La no incursión en incompatibilidad por razones de interés directo en los procedimientos.
- La posibilidad de recusación por causa justa, por parte de interesados con un interés legítimo en ello.

23 Los mecanismos propios de la función pública garantizarán en todo caso, en los procedimientos de acceso al empleo público, la efectividad de los principios de igualdad y no discriminación, así como los de igualdad de género e inclusión de las minorías necesitadas de especial protección, incorporando en caso necesario políticas y medidas activas de discriminación positiva o acción afirmativa.

24 Los principios y criterios adoptados por esta Carta en cuanto al acceso al empleo público son de aplicación, sin perjuicio de las adaptaciones necesarias, a cualquier supuesto de incorporación a un puesto de trabajo, ya sea desde el exterior del sistema público o desde el interior del mismo, mediante procesos de movilidad o promoción.

Evaluación del rendimiento

25 La evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporadas por todo sistema de servicio civil. Disponer de sistemas formales de evaluación del rendimiento permite:

a) Obtener informaciones necesarias para adoptar decisiones en diferentes áreas de la gestión de las personas (remuneración, promoción, capacitación, disciplina...)

b) Validar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo.

c) Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento profesional.

d) Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

26 La evaluación del rendimiento, ya sea individual o de grupo, requiere la utilización de instrumentos fiables y válidos. Cuando la evaluación se centre en resultados, deberá basarse en la previa estandarización de éstos mediante el señalamiento de objetivos congruentes con

las finalidades del puesto ocupado, y la identificación de indicadores precisos. Cuando la evaluación mida el comportamiento en el trabajo, deberá fundamentarse en la aplicación de escalas de conducta adecuadas, u otros instrumentos técnicamente probados. Se evitará en todo caso el uso de instrumentos ambiguos, de fiabilidad dudosa, susceptibles de introducir sesgos en la apreciación, o favorecedores de la mera subjetividad o arbitrariedad.

27 La evaluación del rendimiento laboral de las personas, especialmente cuando se realiza con finalidades de estímulo y mejora del desempeño, requiere la implicación activa de los directivos, superiores inmediatos de las personas evaluadas. El entrenamiento de los evaluadores en el dominio de las destrezas técnicas y habilidades sociales necesarias, así como el logro de su compromiso efectivo con estas prácticas son condiciones cruciales de éxito.

28 Los sistemas de evaluación deben incorporar mecanismos por medio de los cuales las personas puedan manifestar su discrepancia frente a la valoración efectuada, y hacer llegar la misma tanto a sus supervisores como a instancias superiores. Deberá velarse por evitar y sancionar una utilización inadecuada de la evaluación como apoyo de prácticas arbitrarias, despóticas o incursas en la figura del acoso moral.

29 En la medida posible, y en forma en todo caso coherente con la cultura interna de las organizaciones públicas, los sistemas de servicio civil incorporarán, especialmente con finalidades de desarrollo y mejora de las competencias personales, mecanismos de evaluación de 360 grados o similares, mediante los cuales las personas reciben retroalimentación de su desempeño por parte de los diferentes afectados por el mismo, ya estén situados por encima, por debajo o en un plano equivalente al de su posición jerárquica.

Compensación

30 Todo sistema de gestión del empleo y las personas necesita una estrategia de compensación. Las

estructuras salariales y las políticas y prácticas de retribución deberán responder a un conjunto de prioridades y objetivos vinculados a la estrategia y a la situación financiera y presupuestaria de las organizaciones, y no a meras prácticas inerciales o a medidas de respuesta reactiva frente a reivindicaciones individuales o colectivas o conflictos laborales. Las políticas de retribución intentarán en todo caso estimular en los servidores públicos el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.

31 La equidad debe ser el principio rector del diseño de las estructuras retributivas, así como el atributo básico de éstas. La equidad de la compensación se manifiesta tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización:

a) La equidad interna es la cualidad de que goza la estructura retributiva cuando las personas:

- tienen, en general, la percepción de que reciben de la organización compensaciones de todo tipo, acordes con su propia contribución, y
- perciben que las compensaciones recibidas por los demás empleados son justas, cuando las comparan con las que reciben ellos mismos.

b) La equidad externa reúne las notas de competitividad y eficiencia salarial:

- Una estructura retributiva es competitiva cuando resulta adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas de las competencias necesarias, en los distintos tipos de puestos que la organización precisa.
- Una estructura retributiva es eficiente cuando los costes salariales no son excesivos, en relación con los de mercado, en ningún nivel o sector de puestos.

- 32** El abanico salarial (diferencia entre la retribución total percibida por los empleados del nivel salarial superior y los del nivel inferior) deberá ser equilibrado: ni demasiado comprimido, porque reduciría los incentivos de carrera y el estímulo al rendimiento, ni demasiado amplio, lo que podría traslucir un síntoma de captura del sistema por algunas élites, y reflejaría un mayor o menor grado de inequidad salarial.
- 33** En el caso de que se establezcan retribuciones variables con el fin de incentivar el rendimiento individual o de grupo, su aplicación deberá vincularse a la definición previa de estándares de resultado o desempeño, y a procedimientos fiables de evaluación, previamente definidos y conocidos por todos los interesados, y administrados con garantías que reduzcan en lo posible los elementos de subjetividad.
- 34** Las decisiones relativas a la administración de los salarios deberán adoptarse en general con arreglo a criterios coherentes y basados en el mérito y capacidad de las personas. Los sistemas de función pública deberán incorporar mecanismos que protejan las políticas y prácticas de compensación frente a la arbitrariedad, la búsqueda de rentas o el clientelismo político.
- 35** Los beneficios no monetarios incorporados a los sistemas de función pública deberán ser equitativos, eficaces para el logro de sus finalidades, y asumibles en términos de costo-beneficio.
- 36** El régimen de pensiones de los empleados públicos deberá ser adecuado para garantizar sus fines de previsión social, gozar de la necesaria solidez financiera, no crear privilegios exorbitantes respecto de otros grupos sociales y no suponer una carga excesiva sobre el gasto del Estado y la economía de los países.

Desarrollo

- 37** Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos,

mantengan alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización.

- 38** La carrera profesional de los empleados públicos será facilitada por regulaciones flexibles, que eliminarán en lo posible las barreras o limitaciones formales. Se crearán fórmulas alternativas a las carreras meramente jerárquicas, basadas en el reconocimiento del crecimiento y la excelencia profesional, sin necesidad de incrementar la autoridad formal del personal afectado.
- 39** La promoción a puestos de trabajo de nivel superior deberá basarse en la valoración del rendimiento, el análisis del potencial y el desarrollo de competencias. Se utilizarán para ello instrumentos dotados de la mayor objetividad posible, que reduzcan los riesgos de arbitrariedad, nepotismo o clientelismo en tales procesos.
- 40** Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos.
- 41** La formación de los empleados públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales, y basarse en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación de los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre resultados y costos y el impacto sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo.

**Responsabilidad
Laboral**

- 42** Los sistemas de función pública deben contar con mecanismos que aseguren, por los medios adecuados

en cada caso, el control de presencia, la realización completa de la jornada de trabajo, los instrumentos para la reducción del absentismo y, en general, el cumplimiento de sus obligaciones laborales por parte de los empleados públicos.

43 Se establecerán y aplicarán con el mayor rigor las normas necesarias sobre incompatibilidades de los empleados públicos, con la finalidad de evitar que éstos intervengan en asuntos en los que puedan tener alguna clase de interés que comprometa su imparcialidad o ponga en cuestión la imagen de la Administración pública.

44 Los procedimientos disciplinarios deben permitir corregir con eficacia, agilidad y ejemplaridad las conductas inadecuadas de los empleados públicos. El régimen disciplinario se basará en la tipificación de las infracciones, la graduación proporcional de las sanciones, la imparcialidad de los órganos que instruyen y resuelven los procedimientos, el carácter contradictorio de éstos, y la congruencia entre hechos probados y resoluciones. Los afectados por un procedimiento disciplinario deberán contar con todas las garantías propias del derecho sancionador.

Desvinculación

45 El mero cambio de gobierno o la concurrencia de circunstancias o decisiones de exclusiva apreciación discrecional no serán, por sí mismas, causas suficientes para justificar despidos o rescisiones de empleo.

46 Cuando se establezca la posibilidad de despido por incapacidad manifiesta o bajo rendimiento, se crearán los mecanismos necesarios para garantizar la acreditación objetiva de tales circunstancias. De igual modo, cuando exista la posibilidad de rescindir, individual o colectivamente, la relación de empleo de los empleados públicos por razones técnicas, económicas u organizativas que obliguen a la amortización de puestos de trabajo, la concurrencia de dichas causas deberá ser objetivamente acreditada mediante procedimientos dotados de las garantías

necesarias.

**Relaciones
humanas y
sociales**

- 47** Se consideran como criterios orientadores de las relaciones laborales en la función pública las siguientes:
- a) El derecho de los empleados públicos a la defensa de sus intereses, en los marcos y con las modalidades que deriven de las distintas legislaciones nacionales.
 - b) Cada una de las partes de las relaciones laborales debe representar, sin extralimitarse, el papel que le es propio, cuyo ejercicio ha de ser recíprocamente reconocido y aceptado.
 - c) En lo que respecta a la fijación de las condiciones de trabajo, deberá estarse a lo que disponga la legislación nacional de aplicación en cuanto a los elementos de aquéllas que deben ser objeto de negociación y los que corresponden a las normas jurídicas o a facultades de decisión unilateral del empleador público.
 - d) Los mecanismos y procedimientos que se establezcan deberán facilitar que las relaciones laborales se orienten, habitual y preferentemente, a la transacción y la concertación, evitando la confrontación y la descalificación del adversario.
- 48** Los sistemas de función pública deberán incorporar las reglas y políticas necesarias para garantizar los derechos de los empleados públicos en materia de salud laboral y seguridad en el trabajo.
- 49** Los empleadores públicos deberán ocuparse de conocer el clima laboral de sus organizaciones, evaluándolo periódicamente y teniendo en cuenta estas evaluaciones para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas.
- 50** Las políticas y prácticas de comunicación interna se orientarán a:

- a) Conocer las informaciones, iniciativas, sugerencias, opiniones y peticiones procedentes de los empleados públicos.
- b) Informar con precisión de las decisiones y directrices de las instancias superiores y hacer circular con fluidez las informaciones relevantes para los servicios y las personas, utilizando criterios de apertura que limiten la información reservada a aquellas materias que, por su naturaleza, deban permanecer confidenciales.
- c) Reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados en el proyecto organizativo global y en las estrategias gubernamentales.

Organización de la función de Recursos Humanos

51 Las funciones y responsabilidades centrales en materia de gestión del empleo y las personas exigen la existencia, en las organizaciones y sistemas multiorganizativos del sector público, de núcleos especializados, dotados de una consistente cualificación técnica, y ubicados, desde el punto de vista estructural, en posiciones de autoridad formal coherentes con el alto valor estratégico de su función. Son cometidos básicos de estos núcleos o departamentos centrales:

- a) La elaboración de directrices estratégicas de gestión del empleo y las personas coherentes con la estrategia organizativa y el seguimiento y control de su aplicación.
- b) El impulso y dirección de los procesos de planificación de personal de alcance global, y la gestión de aquellas operaciones y procesos de gestión de recursos humanos que por razones de escala o especialización deban ser asumidas por una instancia central.
- c) El estudio, diagnóstico, evaluación e innovación de las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos y el impulso de las reformas necesarias para modernizarla y adaptarla a las necesidades cambiantes de las organizaciones públicas.

d) El apoyo a los directivos de la cadena de mando de las organizaciones en el ejercicio de las funciones que les incumben como responsables de la gestión de las personas a su cargo.

52 Sin perjuicio de las relevantes funciones de los núcleos o departamentos centrales de recursos humanos, los sistemas de servicio civil deben asignar a los directivos de línea al frente de las unidades productoras de los servicios públicos un papel predominante en la gestión de las personas a su cargo. Ello implica:

a) Descentralizar, transfiriendo a la línea de mando, todos aquellas decisiones en materia de personal de cuya centralización no se deriven mayores beneficios para la organización.

b) Asumir desde las instancias centrales un papel principal de asesoramiento, apoyo y provisión de servicios técnicos especializados en materia de personal al conjunto de los directivos.

c) Fortalecer las competencias de los directivos en materia de gestión de las personas, asumiendo líneas de capacitación permanente en los conocimientos y habilidades necesarias, y articular el conjunto de mecanismos de la función pública en forma tal que promuevan y estimulen la mayor implicación y responsabilización de los directivos en este campo.

CAPÍTULO QUINTO. CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS SOBRE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La función directiva profesional

53 Los requerimientos de profesionalidad de la Administración que son consustanciales a la función pública se extienden a la franja directiva o gerencial de los sistemas político-administrativos. Esta Carta entiende por tal aquel segmento de cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político de los gobiernos, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control de aquél, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se producen y proveen los servicios públicos. Se trata de una función diferenciada tanto de la política como de las profesiones públicas que integran la función pública ordinaria. La adecuada definición y consolidación de una dirección pública profesional son básicas para un correcto diseño institucional de los sistemas públicos contemporáneos.

54 Una institucionalización adecuada de la gerencia pública profesional exige arreglos institucionales que hagan posible:

- a) Una esfera de delegación en la que sea factible el ejercicio de un núcleo de discrecionalidad directiva en las materias y decisiones propias de la gestión.
- b) Unos sistemas eficaces de control y rendición de cuentas que faciliten la exigencia de responsabilidades a los directivos. Los sistemas de control más adecuados al ejercicio de la dirección son los que operan preferentemente sobre los resultados.
- c) Un elenco de premios y sanciones vinculados a la responsabilidad asumida, y derivados de la evaluación de los resultados de la gestión.
- d) Un conjunto de valores comunes de referencia, centrados en la racionalidad en el manejo de los recursos y en la creación del mayor grado de valor público mediante el adecuado uso de aquéllos.

Regulaciones específicas de la

55 La naturaleza de la función directiva pública exige, para la garantía de su profesionalidad, regulaciones

**función
directiva**

específicas. Estas regulaciones deben definir el universo de cargos que se consideran de dirección pública profesional, delimitándolos tanto de las funciones políticas como de los puestos reservados a los miembros de la función pública o servicio civil ordinario. Tales normas serán de aplicación a la provisión de cargos directivos por personas provenientes de la función pública, así como, en su caso, a la incorporación de directivos procedentes de otros ámbitos.

56 Ya sea formando parte diferenciada de un mismo cuerpo normativo de función pública, o bien mediante un estatuto específico, las regulaciones de la función directiva deberán incorporar:

- Exigencias de cualificación profesional que definan las competencias precisas para el desempeño de los cargos, así como los medios de acreditación de las mismas.
- Reglas de acceso al cargo que garanticen la profesionalidad mediante la utilización de criterios de capacidad y mérito, haciendo asimismo posible el nivel de confianza requerido en cada caso por la naturaleza de la función.
- Reglas de evaluación y rendición de cuentas, que definan mecanismos de control por resultados, así como los criterios de apreciación de éstos.
- Reglas de permanencia que vinculen ésta a los resultados de la gestión, y establezcan alguna clase de protección frente a la destitución arbitraria.
- Incentivos que estimulen la buena gestión, vinculando una parte de la compensación, así como en su caso la promoción profesional, a los resultados.

CAPÍTULO SEXTO. CONDICIONES DE EFICACIA DE LA CARTA

Pluralidad de los posibles desarrollos

57 Esta Carta contiene un conjunto de elementos que se considera integrantes de un sistema de función pública a la altura de los fines y desafíos de las Administraciones Públicas contemporáneas. El desarrollo de este núcleo básico de componentes y su concreción en regulaciones, estructuras, procedimientos, políticas y prácticas de gestión admite una diversidad de desarrollos que deberán adaptarse a la historia, tradiciones, culturas y otros elementos del entorno institucional de las diferentes realidades nacionales, en la comunidad de países iberoamericanos. En particular, los criterios de gestión del empleo y los recursos humanos al servicio de las organizaciones públicas adoptados por esta Carta permiten diferentes modelos de función pública desde el punto de vista de:

- Los tipos predominantes de los sistemas de garantías y filtros de profesionalidad utilizados en el acceso al empleo público.
- La organización de la carrera profesional de los empleados públicos, y en especial la posibilidad de optar por sistemas de función pública de empleo o de carrera.
- La escala de administración del sistema, que puede ir desde modelos nacionales de patrón único, hasta una diversidad de estructuras e instancias gestoras, en función de criterios de articulación institucional, de escala territorial, de especificidad sectorial u otros.
- Los marcos de relaciones laborales, que pueden albergar diferentes grados y fórmulas de participación de los agentes sociales y ámbitos más o menos amplios de negociación de las condiciones de trabajo de los empleados públicos.

58 Sin perjuicio de las diferencias entre modelos nacionales de función pública, la plena eficacia de los criterios de gestión del empleo y los recursos humanos incorporados por esta Carta requiere de un entorno institucional que los haga posibles. Son elementos relevantes de dicho entorno los marcos jurídicos del empleo público, el

diseño estructural de los sistemas públicos y sus organizaciones, la capacidad interna de éstas y los valores culturales dominantes.

- Marco jurídico** **59** Los criterios de esta Carta exigen marcos reguladores que garanticen la profesionalidad y eficacia de la función pública. Para ello, será imprescindible que introduzcan modulaciones y especialidades singulares, distintas en algunos aspectos de las que regulan el empleo común. Las regulaciones del empleo público deberán:
- a) Garantizar la plena operatividad de los principios de igualdad, mérito y capacidad en el conjunto de las prácticas de gestión del empleo público y las personas que lo integran, protegiéndolo de la politización, el clientelismo, la arbitrariedad y la captura por intereses particulares.
 - b) Limitar el alcance de la singularidad normativa a aquellos elementos indispensables para garantizar la profesionalidad de las Administraciones Públicas, sin incorporar especialidades que incurran en discriminación o privilegio de los servidores públicos.
 - c) Rehuir una uniformización excesiva de las regulaciones que las incapacite para adaptarse a la extraordinaria diversificación y heterogeneidad de los sistemas político-administrativos contemporáneos.
 - d) Incorporar las pautas de flexibilidad que resultan imprescindibles para una gestión eficaz de los recursos humanos, y que orientan las reformas de los sistemas de empleo público emprendidas en numerosos países a lo largo de las dos últimas décadas.
- Diseño organizativo** **60** El diseño estructural de las organizaciones públicas deberá incorporar, para hacer posible una gestión eficaz de los sistemas de función pública, los siguientes elementos básicos:
- Instancias especializadas en la gestión del empleo y los recursos humanos, investidas de la autoridad

formal correspondiente al valor estratégico de su función y caracterizadas por una triple orientación a:

- la racionalidad en el manejo de los recursos,
 - la innovación de las políticas y prácticas de gestión de las personas, y
 - al apoyo y asesoramiento a los directivos de línea para el desempeño de sus funciones como gestores del personal a su cargo.
- Una orientación que garantice a la dirección de los centros y las unidades productoras de los servicios públicos las atribuciones de gestión necesarias para gestionar a su personal, con los debidos sistemas de control y responsabilización.

Capacidad interna

61 La administración de sistemas de función pública en línea con las orientaciones de esta Carta requiere la posesión, por las organizaciones públicas, de las competencias imprescindibles. Estos requerimientos presentan algunos rasgos diferentes para los órganos centrales y para las direcciones de línea:

- Las instancias centrales responsables de los recursos humanos deberán estar dotadas de una alta cualificación profesional, incorporando la multidisciplinariedad propia de la gestión de las personas, lo que exige combinar equilibradamente las aproximaciones propias de los campos del derecho, la economía, la psicología social y la gestión pública.
- Los directivos al frente de las unidades productoras deberán disponer de la capacitación adecuada para el desarrollo de las habilidades técnicas y sociales necesarias para la gestión de equipos humanos. En particular, resulta fundamental su entrenamiento en las destrezas de carácter interpersonal y relacional.

Cambio cultural 62 La eficacia de los arreglos institucionales que esta Carta considera integrantes de los sistemas de función pública requerirá, en mayor o menor medida, en los diferentes entornos nacionales, la adaptación de las reglas informales, modelos mentales y pautas establecidas de conducta que caracterizan al funcionamiento de los sistemas públicos. En todo caso, resultará imprescindible para conseguir una efectiva articulación del modelo que se propugna:

- a) La interiorización de modelos de Administración Pública que excluyen su patrimonialización por la política y asumen la necesidad de administraciones profesionales basadas en el sistema de mérito como señas de identidad de democracias sólidas.
- b) La superación de las visiones burocráticas sobre las Administraciones Públicas, basadas en la adopción de rutinas normalizadas y la reproducción de procedimientos establecidos, y su sustitución por enfoques orientados a la producción de resultados, la innovación y el aprendizaje.
- c) La adopción de enfoques flexibles de gestión de las personas, coherentes con las tendencias actuales del mundo del trabajo y las reformas de la gestión pública.
- d) La incorporación por los diferentes actores institucionales de los valores propios del servicio público, y en particular la honestidad de los comportamientos públicos, la austeridad en el manejo de los recursos, la transparencia de las decisiones, la evaluación y rendición de cuentas y el compromiso con el servicio a los ciudadanos.