

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

# *Competencias políticas que deben poseer los servidores públicos incluidos en el programa de servicio civil de la carrera del Ayuntamiento de Morelia*

**Autor: Grisell Guadalupe Jiménez Alonso**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración**

**Nombre del asesor:  
Manuel Placencia Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UVAQ**

M.R.

**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**"COMPETENCIAS POLÍTICAS QUE DEBEN  
POSEER LOS SERVIDORES PÚBLICOS  
INCLUIDOS EN EL PROGRAMA DE SERVICIO  
CIVIL DE CARRERA DEL AYUNTAMIENTO  
DE MORELIA"**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**GRISELL GUADALUPE JIMÉNEZ ALONSO**

ASESOR:

**L. A. P. MANUEL PLASCENCIA VÁZQUEZ**

Clave: 16PSU0009E

Acuerdo: LIC060914

MORELIA, MICHOACÁN

MAYO 2008



ALA T1075



**UVAQ** M.R.

**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**“COMPETENCIAS POLÍTICAS QUE DEBEN  
POSEER LOS SERVIDORES PÚBLICOS  
INCLUIDOS EN EL PROGRAMA DE SERVICIO  
CIVIL DE CARRERA DEL AYUNTAMIENTO  
DE MORELIA”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**GRISELL GUADALUPE JIMÉNEZ ALONSO**

**ASESOR:**

**L. A. P. MANUEL PLASCENCIA VÁZQUEZ**

**Clave: 16PSU0009E  
Acuerdo: LIC060914**

**MORELIA, MICHOACÁN**

**MAYO 2008.**



## DEDICATORIA

En primer término agradecer por ponerme en el lugar correcto, con vidas especiales que me rodean y admitirme ser la persona que soy, gracias Dios.

Esta tesis está dedicada a mis padres, quienes que me apoyaron incondicionalmente para concluir mis estudios universitarios, quienes son mi principal fuente de inspiración para superarme día con día y darles motivo de orgullo.

Ellos son las principales personas que me alentaron para iniciar este camino y no vencerme hasta llegar a la meta.

Por medio de esta dedicatoria quiero hacerles saber cuan importantes son en mi vida, gracias por esos consejos dados que me han ayudado para no desfallecer y no fallar como persona ante ellos y ante mis principios y valores.

De igual manera agradecer a mis compañeras que en conjunto participamos en este importante proyecto, gracias por ser parte de esta aventura.

Asimismo un agradecimiento especial a mi asesor de tesis, el Licenciado Manuel Plascencia Vázquez, que sin su conocimiento y su compromiso ante este proyecto no habría resultado satisfactoriamente.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Contenido	
<b>CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Conceptos Generales De Administración	5
1.1.1. Definición etimológica de administración	5
1.1.2. Conceptos de Administración	6
1.1.3. Conceptos de Administración Pública	7
1.1.3.1. Definición de Administración Pública	7
1.1.3.2. Definición de Administración Pública Municipal	8
1.2. Elementos Del Estado	8
1.2.1. Población	9
1.2.2. Soberanía	9
1.2.3. Territorio	9
1.2.4. Poderes del Estado	10
1.2.4.1. Poder Legislativo	10
1.2.4.2. Poder Judicial	10
1.2.4.3. Poder Ejecutivo	11
1.3. De La Soberanía Interior	11
<b>CAPITULO 2 EL MUNICIPIO</b>	
2.1. Antecedentes De La Formación Del Municipio	12
2.1.1 Origen del municipio	12
2.2. Desarrollo Histórico	12
2.3. Características Básicas Del Municipio	17
2.4. Elementos De Importancia En La Integración Del Gobierno Mpal.	18
2.4.1. Integrantes	18
2.4.2. Las autoridades	18
2.4.3. Los funcionarios	18
2.4.4 Técnicos	20
2.4.5 Empleados	20
2.5. Conceptos De Administración Pública Municipal	20
2.6. Cuadro Comparativo De Conceptos De Administración Municipal	21
2.7. Definición De Administración Pública Municipal	24
<b>CAPITULO 3 SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN EL MUNDO</b>	
3.1. Marco Referencial	25
3.1.1. Para los Servidores Públicos	25
3.1.2. Para las instituciones	26
3.1.3. Para la comunidad	26
3.2. Propósitos	26
3.3. Beneficios	27

3.4 . Antecedentes Del Servicio Civil De Carrera En Algunos Países	28
3.4.1. Francia	28
3.4.2. Inglaterra	29
3.4.3. China	31
3.4.4. Estados Unidos	31
3.4.4.1. Época actual	32
3.4.5. Chile	34
3.4.6. España	35
3.4.6.1. Época actual	35
3.4.7. Canadá	36
3.4.8. Costa Rica	37
3.5. Antecedentes de México	37
3.5.1. Imperio azteca	37
3.5.2. Conquista	38
3.5.3. Reforma	38
3.5.4. Porfiriato	39
3.5.5. Época post-revolucionaria	39
3.5.6. Época Moderna (1965 – 2000)	41
3.5.6.1. Primeros pasos	41
3.5.6.2. Bases para las Reformas Administrativas	42
3.5.6.3. Reforma Administrativa	43
3.5.6.4. Modernización Administrativa	45
3.5.6.5. Modernización y Reforma del Estado	47
3.5.6.6. Reforma de Gobierno	48
3.5.6.7 2000 – 2006 <i>Ley del Servicio Profesional de</i>	
<i>Carrera en la Administración Pública Federal.</i>	
<i>Vicente Fox Quezada</i>	49
3.6. Cronología	50
3.6.1. Experiencias Similares	51
CAPITULO 4 Servicio Civil De Carrera En Las Entidades Federativas	
4.1. Aguascalientes	54
4.2. Chiapas	56
4.3. Hidalgo	57
4.4. Michoacán	58
4.5. Concentrado De Experiencias de Programa Franco Mexicano de	
Cooperación Municipal (PFMCM)	61
4.6. Otros Estados de la República	62
4.6.1. Jalisco	62
4.6.2. Sinaloa	63
4.6.3. Veracruz	64
4.6.4. Estado de México	66

## CAPITULO 5 ANALISIS JURIDICO – ESTRUCTURAL DEL MUNICIPIO DE MORELIA

5.1. Presentación	69
5.1.1. Marco jurídico - administrativo de las relaciones de trabajo	69
5.2. Estructura Orgánica Del Ayuntamiento De Morelia	70
5.3. Puestos de confianza	78
5.3.1. Puestos de mando	78
5.3.2. Puestos de gestión profesional, técnica y operativa	79
5.3.3. Puestos designados de manera libre por el Presidente Mpal.	79
5.4. Niveles Salariales	80
5.4.1. Puestos incluidos en el Reglamento del Servicio Civil	81
5.4.2. Puestos de libre designación	81
5.5. Organigramas por secretarías	82

## CAPITULO 6 REFERENCIA DOCTRINAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

6.1. Definición	94
6.2. Objetivo General	94
6.3. Objetivos Específicos	94
6.4. Beneficios	95
6.5. Ventajas	96
6.6. Principios	97
6.7. Características	97
6.8. Técnicas	97
6.8.1. Objetivas	97
6.8.2. Subjetivas	98
6.9. Métodos	98
6.9.1 Pasado	98
6.9.1.1. Escalas de Puntuación	98
6.9.1.2 Lista de Verificación	99
6.9.1.3. Método de Selección Forzada	99
6.9.1.4. Método de Registro de Acontecimientos	100
6.9.1.5. Escalas de Calificación Conductual	100
6.9.1.6. Método de Verificación de Campo	100
6.9.1.7. Método de Evaluación en Grupo	100
6.9.1.8. Método de Categorización	101
6.9.2. Futuro	101
6.9.2.1. Auto Evaluaciones	101
6.9.2.2. Administración por Objetivos	101
6.9.2.3. Evaluaciones Psicológicas	102

## CAPITULO 7 COMPETENCIAS QUE DEBEN POSEER LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DEL AYUNTAMIENTO DE MORELIA

7.1. Clasificación de las Competencias	106
7.2. Características principales de las Competencias	106
7.3. Competencias que se proponen que deban poseer los Servidores Públicos del Ayuntamiento de Morelia	107
7.3.1. Visión de largo plazo	107
7.3.2. Visión hacia el exterior	107
7.3.3 Reflexión de experto	107
7.3.4 Conciencia de la escasez de recursos	107
7.3.5 Visión estratégica	108
7.3.6 Innovación	108
7.3.7 Coherencia transversal	108
7.3.8 Inclusivo	108
7.3.9 Monitoreo	108
7.3.10 Basada en el conocimiento	108
7.3.11 Derivar lecciones	109
7.3.12 Robustez ética	109
7.3.13 Transparencia	109
7.3.14 Rendición de cuentas	109
7.4. Tabla de Competencias por grupo de Servidores Públicos	110
7.5. Retos en la construcción de las Capacidades	111
7.6. Obstáculos en la incorporación de las Competencias	
7.7 Cuadro comparativo de factores de evaluaciones del desempeño y competencias laborales	113
7.8 Certificación de Competencias	115
7.9 Características de la Certificación	116
7.10 Proceso de Certificación	116
7.10.1 Diagrama de Flujo de Proceso de Certificación	118
7.11 Beneficios del Sistema de Certificación de Competencia Laboral	118
ANEXO A	120
CONCLUSIONES	140
BIBLIOGRAFIA	144

## INTRODUCCIÓN

Si bien no es una demanda sentida de la sociedad si existe permanentemente un reclamo o inconformidad de la misma, en general acerca de la actuación de sus gobernantes y de todo el aparato de la administración pública en sus tres ámbitos federal, estatal y municipal.

En tal sentido el que por parte del gobierno mexicano exista la preocupación de profesionalizar a su personal, es un avance en contra de la improvisación, la corrupción, el compadrazgo y el clientelismo político, que ha caracterizado la designación de la mayor parte de los servidores públicos.

En el año 2003 el gobierno federal publicó la Ley del Servicio Profesional de Carrera (solo para la administración pública centralizada) la que dio inicio e instrumento las bases de profesionalizar la actuación de ciertos niveles de servidores públicos, reservándose, los puestos de Secretario, Subsecretario y Oficial Mayor para libre designación del ejecutivo federal (Presidente de la República).

Si bien, lo anterior es un gran avance en la materia se considera que todavía es una reforma inconclusa en virtud de que no abarca la totalidad de la administración pública federal, excluyendo organismos descentralizados, empresas públicas, etc. Que no son sujetos de la citada reforma.

Con base en la instrumentación del Servicio Civil de Carrera en el gobierno federal y ante la incipiente propuesta del ayuntamiento de nuestra ciudad por reglamentar un servicio civil, nació la inquietud de elaborar una tesis acerca de este tema en este ámbito municipal, iniciando una investigación preliminar se descubrió que existían intentos por establecer dicho Servicio Civil de Carrera en el municipio de Morelia, en tal virtud se decidió recabar la información existente y conocer la situación que guardaba dicha instrumentación. Escenario por demás importante para establecer el punto de inicio y contenido de la tesis y que a su vez sirviera para perfeccionar la operación del servicio civil de carrera en el municipio de Morelia. Es pertinente aclarar que de acuerdo con la investigación ninguno de los municipios de Michoacán cuenta con el servicio civil de carrera, por lo que una vez aprobado dicho reglamento en nuestra capital será el primer municipio en el Estado de aplicarlo.

Una vez decidido el propósito de la tesis el primer punto fue definir el tema y contenido de los capítulos.

Por lo que el primer capítulo se dedica al marco teórico, es decir se parte desde la raíz de la formación, con la definición etimológica de administración, los conceptos de la misma y como una consecuencia natural se adicionan conceptos y definiciones de administración pública; para pasar a la teoría del estado; y hablar de los elementos que la conforman; de los poderes en que se divide y concluir con la soberanía interior de nuestro país.

Es conveniente presentar a quienes tengan acceso a la tesis los antecedentes de la formación del municipio en nuestro país, procurando con ello contextualizar al lector en la importancia y trascendencia del municipio en el desarrollo nacional.

Establecida la evolución del municipio, surgió la necesidad de conocer y recabar las características del municipio y compartirlas con los lectores de la tesis. De igual forma se desglosa los elementos que integran el gobierno municipal.

Por otra parte al inicio de la búsqueda y a la definición del tema se percato que existen palabras y términos particulares de la administración pública municipal por lo que se recopila la terminología de los conceptos expresados en todo el documento con la intención de familiarizarse con estos conceptos, un ejemplo de ello son: Municipio, Cabildo, Ayuntamiento, entre otros.

No se podía dejar de incluir los antecedentes del Servicio Civil de Carrera en otros países del mundo, concluyendo desde luego en México y algunas entidades federativas incluyendo nuestro estado y municipio de Morelia.

Como el propósito principal de esta investigación que se presenta es el municipio de Morelia se incluyo en el capítulo 5 un análisis jurídico administrativo estructural del Municipio de Morelia el cual contiene el marco jurídico y por primera vez se incluye la estructura orgánica del ayuntamiento que gobierna el municipio capital de nuestro estado; de igual forma se hace alusión a los puestos de confianza que de acuerdo con la propuesta que motivo esta tesis se incluyen para el servicio civil de carrera, en este punto se incluyó un aspecto relativo a los niveles salariales los cuales arrojan datos interesantes que se comentan en el apartado 5.4. ; para finalizar con una propuesta

interesante que se presentan mediante organigramas que se diseñaron exprofeso para esta tesis y en los que se utilizaron colores para señalar tres aspectos resaltando el color azul que incluye a los directores de área para que formen parte en la operación de Servicio Civil de Carrera en el Ayuntamiento de Morelia.

El capítulo 6 se dedica a recopilar toda la teoría referente a la evaluación del desempeño lo cual se apoyo en buena parte de los libros que conforman la biblioteca de nuestra universidad.

Para el capítulo 7 se creyó conveniente dedicarlo a la propuesta medular de esta tesis, en él se hace alusión a las competencias que deben tener y desarrollar los servidores públicos que participan en el Servicio Civil de Carrera, así como la certificación de éstas, dónde se menciona el proceso de certificación, los Centros de Evaluación y Organismos de Evaluación, así mismo mostrando un panorama de los beneficios que representa la certificación; se consideró oportuno describir los retos y obstáculos que cualquier organización y que para el caso de la tesis el Ayuntamiento de Morelia, puede enfrentar a la hora de construir las competencias de su personal.

De igual manera se anexo bajo la letra A los formatos que se diseñaron y que permitirán la evaluación y los resultados de los Servidores Públicos que participen en el Servicio Civil de Carrera, describiéndose en los formatos mencionados los dos tipos de evaluaciones, el primero relativo a las metas y el segundo a los factores.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Conceptos Generales de Administración

#### 1.1.1. Definición Etimológica de Administración

No se podía iniciar el trabajo de tesis sin establecer la definición y raíz etimológica de la palabra administración por obvio que pareciera como Licenciada en Administración sería imperdonable que se desconociera el origen de la palabra administración y se citó el siguiente párrafo “El que ignora la etimología o el origen de una palabra, se encuentra a respecto de ella en el mismo caso que respecta a una persona, a quien no conoce más que de vista, ni sabe de ella más que su simple apellido”.<sup>1</sup>

Y más aun no comprender el alcance de lo que significa la “Administración” en la vida de las personas, de las organizaciones públicas y privadas, sin ella no se concebiría ningún desarrollo.

Se cree firmemente que ninguna organización puede existir, desarrollarse y progresar sin una adecuada administración, y más aun se atreve a mencionar en esta tesis que la existencia, desarrollo y realización del ser humano no se concibe sin una organización social de cualquier índole.

Por lo anterior a continuación se presenta el origen de la palabra administración. “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última

---

<sup>1</sup> Agustín Mateos M., *Etimologías*, Editorial Esfinge.

palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función -, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología da de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

### 1.1.2. Conceptos de Administración

No conforme con conocer la raíz de Administración se consultó en la biblioteca de la UVAQ la variedad de libros y autores que se refieren a las definiciones de administración, un buen número de ellos ya conocidos y estudiados a lo largo de la carrera.

De toda la gama de definiciones se determinó solo incluir la de Henry Fayol ya que es considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración, dice que "administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar". Describe de una manera completa y concisa lo que realmente es la administración ya que se necesitan 5 pasos para administrar eficazmente. Por lo que continuación se va a describir de una manera breve los 5 pasos: Prever lo que va a pasar en un futuro, fijando objetivos, tomando decisiones y estableciendo planes de acción; Organizar disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos

propósitos; Dirección es la que hace funcionar los planes y la organización; Coordinar consiste en reunir toda la información en busca de unificarla y por último Controlar es verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos se debe de verificar el resultado.

Muchos de los autores que comenzaron a escribir sobre la Administración describen de una manera más precaria la definición, sin embargo en la actualidad se tienen que tomar muchos otros elementos para poder definir la Administración de una manera más completa.

La administración lo que hace es coordinar a las personas para que realicen un esfuerzo y cumplan con objetivos, que una persona por sí misma no podría lograr.

Por lo tanto se concluye que la Administración es el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.

### 1.1.3. Conceptos de Administración Pública

#### 1.1.3.1. *Definición de Administración Pública*

Siguiendo con la estructura de la exposición no se puede dejar a un lado la definición de Administración Pública dado el carácter de la tesis que se refiere específicamente a un ramo de la Administración Pública del cual se dará cuenta más adelante por lo que solo se incluyó una definición generalizada:

La Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al poder ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien

general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprefeso.

Si bien hasta este inicio de la tesis se establecieron conceptos de administración y la definición de Administración Pública, se cree pertinente mencionar el origen de la administración como función de una nación para llegar a comprender la importancia y justificación de la Administración Pública Municipal para lo cual es menester retroceder a los conceptos teóricos del Estado.

## **1.2. Elementos del Estado**

Se distinguen tres elementos: PUEBLO (POBLACIÓN), SOBERANÍA (PODER), TERRITORIO.

### **1.2.1. Población**

Es un elemento importante en la conformación del Estado, quizás más que el mismo territorio, algunos tratadistas del derecho admiten la posibilidad de que pueda existir un estado sin territorio. (Como el caso de Israel antes de la fundación del estado Judío, que no tenía territorio) pero definitivamente nadie admite que puede haber un Estado sin Población.

En tales condiciones, la población, es la sociedad humana y jurídicamente organizada, es la que le da base de sustentación, la razón de ser a la existencia de un estado; entonces entendemos como población, que es el número de hombres y mujeres que componen un Estado.

### 1.2.2. Soberanía

El concepto de *soberanía* se refiere al uso del *poder* de mando o del control político que se ejerce en distintas formas de asociación humana y que implica la existencia de algún tipo de gobierno independiente que se apoya en la racionalización jurídica del *poder*. La *soberanía* incorpora la noción de *legitimidad* en oposición al uso arbitrario del *poder* por parte de los actores que se amparan en la fuerza y en la coerción para imponerse sobre los demás. Implica entonces la transformación de la fuerza en *poder* legítimo. Al *poder* lo entendemos como la capacidad o autoridad de dominio, freno y control a los seres humanos, con objeto de limitar su libertad y reglamentar su actividad.

Este poder puede ser por uso de la fuerza, la coerción, voluntaria, o por diversas causas, pero en toda relación social, el poder presupone la existencia de una subordinación de orden jerárquico de competencias o cooperación reglamentadas. Como en el ejemplo del territorio también puede existir un estado sin soberanía, verbigracia Puerto Rico que es un estado libre asociado.

### 1.2.3. Territorio

Es el último elemento constitutivo del Estado. Francisco Pérez Porrúa lo considera como el elemento físico de primer orden para que surja y se conserve el estado, pero

agrega "La formación estatal misma supone un territorio. Sin la existencia de éste no podrá haber estado".

Por otro lado, Ignacio Burgoa afirma "Como elemento del estado, el territorio es el espacio dentro del cual se ejerce el poder estatal o 'imperium'. Como esfera de competencia el estado delimita espacialmente la independencia de éste frente a otros estados, es el suelo dentro del que los gobernantes ejercen sus funciones."

#### 1.2.4. Poderes del Estado

Continuando con la consulta a los artículos constitucionales, el artículo 49 señala que el supremo poder de la federación se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial, confirmando lo que los autores dicen que el Estado se materializa a través de órganos que se definen como poderes que para fines prácticos y de conceptualización comentaremos con mayor amplitud el correspondiente al ejecutivo.

##### 1.2.4.1. *Poder Legislativo*

El poder legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un Congreso General, que se dividirá en dos cámaras, una de Diputados y otra de Senadores.

##### 1.2.4.2. *Poder Judicial*

Se deposita el ejercicio del poder judicial de la federación en una Suprema Corte de Justicia, en un Tribunal Electoral, en Tribunales Colegiados y unitarios de circuito y en Juzgados de Distrito.

#### 1.2.4.3. *Poder Ejecutivo*

Se deposita el ejercicio del supremo poder ejecutivo de la unión en un solo individuo, que se denominara "Presidente de los Estados Unidos Mexicanos". Quien tiene a cargo el ejercicio de la dirección de la administración pública federal, tal como define el artículo 90 constitucional será centralizada y paraestatal. Y que como vimos en la definición de líneas arriba son "Las actividades de gestión que desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general".

### **1.3. De la Soberanía Interior (Federación)**

Para poder explicar este punto no fue posible hacerlo sin recurrir a la base legal que le da sustento, por lo que se continuó consultando la Carta Magna del país. En tal sentido el artículo 40 constitucional establece la voluntad del pueblo mexicano a constituirse en una república representativa, democrática y federal, compuesta por estados libres y soberanos y es aquí donde surge por vez primera la figura de los estados que conforman nuestro país. Es reforzado por el 43 del mismo texto en el cual se señala que las partes integrantes de la federación son los estados de Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur...

De igual manera el 115 constitucional que entre otros aspectos dice que los estados tendrán como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre.

Dejando atrás todas las consideraciones teóricas y filosóficas es tiempo de centrar este estudio e investigación en el municipio.

## **CAPÍTULO 2**

### **EL MUNICIPIO**

#### **2.1. Antecedentes de la Formación del Municipio**

##### 2.1.1. Origen del Municipio

Es menester precisar dos periodos del municipio, antes y después de la conquista. En la primera etapa se conoce de la integración de la comunidad indígena en el calpulli, que era la forma de organización vecinal-agrícola en Tenochtitlan. Esta etapa histórica se conserva hasta la conquista española en los primeros años del siglo XVI.

En la segunda, obviamente el conocimiento es más extenso y según Moisés Ochoa Campos, un estudioso del municipio en nuestro país, se estructura en dos épocas, una es: en México se trasplanta el municipio español centralizado y dependiente; la segunda se distingue por la idea de autonomía y libertad municipal, establecida constitucionalmente por primera vez en nuestra historia en la Constitución de Querétaro de 1917.

#### **2.2. Desarrollo Histórico**

El desarrollo histórico del municipio mexicano bajo esta clasificación ha tenido cambios y factores diversos que lo caracterizaban según su momento histórico. De tal suerte que el municipio mexicano transcurrió por los siguientes caminos:

- De 1519 a 1521, imposición del municipio español derivado del romanovisogótico.
- Del siglo XVI al siglo XVII, organización colonial del municipio. Coexistían aún municipios indígenas (Calpulli) y españoles. Esta etapa se caracteriza por la venta de regidurías y el exceso de centralización hacia la metrópoli.
- Siglo XVIII. Surgimiento del municipio castizo, regido por las prácticas y costumbres indígenas y criollas. Se caracteriza por el control de la influencia criolla en los ayuntamientos.
- A fines del Siglo XVIII y a lo largo del siglo XIX, el municipio mexicano recibe la influencia francesa con el establecimiento de los jefes políticos.
- Siglo XX. La revolución Mexicana, en la Constitución de 1917 y las constituciones de los estados, define al municipio como una institución libre y autónoma.
- Reformas al artículo 115 Constitucional posteriores a 1917 que han dado solidez y fortalecimiento al desarrollo de los municipios.

Continuando con el desarrollo histórico del municipio se dirá que comienza en el mes de abril de 1519, al crearse por orden de Hernán Cortés el Ayuntamiento de la Villa Rica de la Vera Cruz, primero en la América continental. Dos años después la ciudad de Tenochtitlan, tras largo sitio de 75 días, cayó en poder del conquistador el 13 de agosto de 1521. Entonces, Cortés fundó el primer ayuntamiento metropolitano en Coyoacán. Desafortunadamente para los estudiosos del municipio los primeros libros de cabildo se perdieron; los que se conservan, comienzan con el acta del 8 de marzo de 1524, fecha en que ya funcionaba el ayuntamiento en la nueva Ciudad de México.

Los primeros ayuntamientos metropolitanos se integraban por un alcalde mayor, dos alcaldes comunes y ocho ediles. En 1526, los ediles se elevaron a 12; en 1527 se redujeron a siete, y en 1528 nuevamente se fijaron 12.

Después, el ayuntamiento se compondría de 15 personas, cuya permanencia en sus puestos era a perpetuidad en virtud de que habían comprado los puestos, para nuestro estudio tal situación nos llama la atención y consideramos que aunque en esta época era "normal" esta practica, bien se puede considerar un antecedente de corrupción por la compra de cargos e improvisación en los asuntos públicos. A fines del siglo XVIII, seis de los regidores de la ciudad de México eran elegidos cada dos años por los regidores perpetuos, que actuaban como ya se mencionó en virtud de compra o herencia del puesto.

Posteriormente a principios del siglo XIX, los españoles tenían más influencia en las audiencias y los criollos en los ayuntamientos. Esto determinó que con motivo de la intervención francesa en España, el ayuntamiento de la ciudad de México iniciara un movimiento precursor de la Independencia. En este contexto la Constitución de Cádiz, jurada en la Nueva España el 30 de septiembre de 1812, estableció los ayuntamientos integrados por un alcalde, varios regidores y un síndico, pero introdujo en México el sistema de los jefes políticos presidiendo el gobierno del municipio y sujetando a su voluntad a los propios ayuntamientos. Los jefes políticos llevarían también el nombre de prefectos políticos.

En el México independiente la Ley Centralista del 20 de marzo de 1837 suprimió los ayuntamientos reemplazándolos por los jueces de paz, subordinados a los prefectos y subprefectos. La ley mencionada creó el nombramiento de los secretarios de los ayuntamientos, pues anteriormente se turnaban los regidores en el desempeño de ese cargo y era práctica común que el regidor menos antiguo sustituyese, sin sueldo al secretario, en el caso de que por cualquier motivo faltara el empleado. Se procuraba que el secretario "para el buen servicio público" se contara con características de honradez y aptitud. Los ayuntamientos al hacer tal nombramiento,

buscaban que el agraciado tuviera educación y edad competentes para la representación del empleo, que era dotado según lo permitían los fondos y se acordará.

La Revolución de Ayutla restauró los ayuntamientos; y durante la Reforma, en el gobierno de Don Benito Juárez, se estabilizó el sistema municipal.

En el Estado de Guerrero, conforme a su ordenanza municipal del 25 de septiembre de 1868, se facultaba a los ayuntamientos, entre otras atribuciones, a nombrar a todos los empleados que dependieran de sus fondos y removerlos con causa justificada, a excepción del secretario, que por ser empleado de confianza, será amovible. Esto último llama la atención, ya que sin proponérselo es un principio del actual Servicio Civil.

En la dictadura del general Porfirio Díaz, los municipios eran el engranaje del sistema dictatorial. La centralización ahogó la vida municipal, los prefectos, que desde años atrás controlaban la vida local, se convirtieron en jefes políticos de los ayuntamientos y acabaron con la libertad municipal.

En el siglo pasado el gobierno del estado de Chihuahua fue el primero en suprimir las jefaturas políticas, estableciendo el municipio libre por Ley del 28 de octubre de 1911. Posteriormente, el decreto del 26 de diciembre de 1914, expedido en Veracruz por el gobierno constitucionalista encabezado por don Venustiano Carranza, inició la reforma municipal misma que podemos en esta etapa concluir que culmina con la Constitución de 1917 auspiciada por el propio Venustiano Carranza.

Posteriormente la reforma constitucional de 1933 tomó como propósito fundamental garantizar el principio de no reelección; quedó establecido desde entonces que: "Los presidentes municipales, regidores y síndicos de los ayuntamientos electos popularmente por elección directa no podrán ser reelectos para el periodo inmediato"

En los años del régimen de gobierno del presidente Miguel Alemán, 1947 el Congreso aprobó la adición a la fracción primera del artículo 115 Constitucional, con el fin de incorporar a la mujer a la vida municipal, con su participación como sujeto del voto activo y pasivo. Ya que estamos sin querer en este punto del derecho de la mujer queremos agregar que en el año de 1953, el entonces presidente Adolfo Ruiz Cortinez, inició una ley para reformar el artículo 34 Constitucional otorgando a las mujeres la calidad de ciudadanas.

En 1977, al principio de la administración del presidente José López Portillo incorporó el principio de representación proporcional en la integración de los ayuntamientos.

La reforma municipal en el periodo de gobierno del presidente Miguel de la Madrid, tuvo un decisivo apoyo, como lo muestran las reformas del 6 de diciembre de 1982 y se divide en:

- I. Reformas de carácter político.
- II. Reformas de índole jurídica.
- III. Reformas en materia de servicios públicos.
- IV. Reformas al ámbito tributario municipal.
- V. Reformas en materia de desarrollo urbano.
- VI. Reformas en materia de trabajo.
- VII. Reformas al sistema de coordinación intergubernamental.

Para finalizar se decide que a grandes rasgos se presentará el desarrollo histórico con los aspectos más destacados de la evolución del municipio.

### 2.3. Características Básicas Del Municipio

Se trató de recabar en la tesis todos aquellos conceptos o principios que definen al municipio con la intención de lograr la mayor información posible del tema. En este sentido se conoce que el municipio es la base de la división territorial y de la organización política administrativa de los estados que componen la federación; su principal atributo es la libertad municipal que se caracteriza por autosuficiencia de los requerimientos financieros del aparato público municipal y por el uso de sus facultades constitucionales y legales sin injerencia del exterior y en la medida en que satisfaga las necesidades primordiales de la comunidad; constitucionalmente se considera al municipio como una persona moral del derecho público; una entidad de descentralización política y administrativa territorialmente; de igual manera se le ha dotado de personalidad jurídica que le da capacidad de sujeto de derechos y obligaciones y de manejar su patrimonio conforme a la ley; por lo anterior no está sujeto a las potestades jerárquicas de los poderes nacionales ni estatales; su esfera de competencia se fija conforme al criterio del interés municipal, esto es lo que le interesa a los vecinos del municipio como afectados y por poseer las facultades técnicas administrativas y económicas para atender por sí y directamente ese interés; es también el agente político del desarrollo económico y social de sus comunidades; y el elemento que cohesiona y da vigencia a nuestro estado democrático y social de derecho; No obstante su importancia a la fecha los ayuntamientos no poseen facultades jurisdiccionales ni legislativas. Solo tienen potestad para reglamentar sus competencias o las leyes que expida el Congreso.

Por lo anterior, se explica la importancia de un Municipio en el avance y progreso de los mexicanos, por ser éste la instancia inmediata de gobierno y de contacto directo con sus gobernados y si en este primer encuentro el gobierno municipal es ineficiente, incapaz y corrupto se frena y obstaculiza el desarrollo económico, social y moral de una nación, así de importante se considera, por lo que resulta una necesidad apremiante que sus trabajadores eleven el nivel de conocimiento y modifiquen su actitud. En este contexto de importancia del capital humano en la

administración municipal. En el próximo punto de este capítulo se anexan definiciones de los elementos de importancia en la integración del gobierno municipal.

## **2.4. Elementos de Importancia en la Integración del Gobierno Municipal**

### **2.4.1. Integrantes**

La administración municipal se constituye por un conjunto de personas que realizan diversas actividades, en virtud de las atribuciones que le son encomendadas por la Ley Orgánica Municipal, específicamente y en general por el marco jurídico que condiciona y posibilita su quehacer cotidiano. Tales personas se denominan servidores públicos y pueden ser autoridades, funcionarios, técnicos y empleados.

### **2.4.2. Las Autoridades**

En el aparato administrativo, las autoridades son las personas responsables políticamente ante la comunidad por haber sido elegidas mediante el voto directo y secreto. Así, tenemos que el presidente municipal es la máxima autoridad en la administración y quien la conduce conforme a la política y lineamientos que marque el ayuntamiento y a las propias necesidades que la comunidad tenga.

### **2.4.3. Los Funcionarios**

Son las personas que ocupan los mandos medios y superiores de la administración; tienen como principal función el instrumentar, operar y poner en práctica las

decisiones que toma el presidente municipal como ejecutor de los acuerdos de las sesiones (ordinarias, extraordinarias, solemnes e internas). Por lo general, los funcionarios de la administración municipal son:

- Síndico
- Secretario Particular de la Presidencia
- Secretario Técnico
- Secretario del Ayuntamiento
- Tesorero municipal
- Secretario de administración
- Contralor
- Secretario de servicios públicos
- Secretario de Turismo
- Secretario de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente
- Secretario de Obras Públicas
- Secretario de Desarrollo Social
- Secretario de Fomento Económico
- Director de Transito y Vialidad.

La lista que antecede de funcionarios varia y es según el tamaño del municipio, los que se enumeraron corresponde al Ayuntamiento de Morelia. Es pertinente aclarar que estos funcionarios como se verá mas adelante junto con los directores no forman parte de la propuesta de servidores públicos incluidos en el Servicio Civil de Carrera.

#### 2.2.4. Técnicos

El personal que se clasifica en esta denominación, por lo regular requiere de conocimientos de tipo profesional, con iniciativa y creatividad.

#### 2.2.5. Empleados

Representan la mayoría del total de servidores públicos al servicio del Ayuntamiento, y realizan actividades operativas, sin mayor trascendencia en su ejecución, pero desde luego de gran importancia en el que hacer del municipio, y pueden dividirse en sindicalizado (que son la mayoría) y eventuales lista de raya, honorarios, por obra determinada.

### **2.5. Conceptos de Administración Pública Municipal**

Se quiso incluir en el trabajo un cuadro comparativo donde se explicarán algunos términos utilizados en la realización de la tesis, la razón de presentarlo de esta manera se originó en el propio desconcierto personal por la nueva terminología un poco ajena a las concepciones tradicionales de administración.

Las definiciones que se presentan en el siguiente cuadro comparativo se tomaron de diferentes fuentes, tales como el “Reglamento Estatutario del Servicio Civil de Carrera”. H. Ayuntamiento de Morelia, “Ley Orgánica Municipal” y “Manual de Administración Municipal (INAP)”. Es oportuno comentar que los conceptos que se señalan en la columna del Reglamento Estatutario son transcritos literalmente del Título primero “De las bases de organización administrativa del servicio civil de carrera”, capítulo primero “Disposiciones Generales”, Artículo 2º. Para los efectos del presente Reglamento se entiende por...

Razón por lo cual lo que algunas definiciones podrán resultar escuetas o muy particulares del Reglamento, en contra sentido las siguientes columnas definen conceptos más amplios, sobre todo los vertidos en la tercera columna de la Colección de Manuales, por lo que resulta más doctrinal.

## 2.6. Cuadro Comparativo de Conceptos de Administración Municipal

Fuentes Concepto	Reglamento Estatutario del Servicio Civil de Carrera (proyecto)	Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán De Ocampo	Colección de Manuales de Administración y Organización Municipal INAP
Municipio	Municipio de Morelia, Michoacán de Ocampo.	Es una entidad política y social investida de personalidad jurídica, con libertad interior patrimonio propio y autonomía para su gobierno; se constituye por un conjunto de habitantes asentados en un territorio determinado, gobernado por un Ayuntamiento para satisfacer sus interés comunes.	Es la entidad político-jurídica integrada por una población asentada en un espacio jurídico determinado, que tiene unidad de gobierno y se rige por normas jurídicas de acuerdo a sus propios fines.
Ayuntamiento	Honorable Ayuntamiento Constitucional de Morelia, Michoacán.	Son órganos colegiados deliberantes y autónomos selectos popularmente de manera directa; constituyen el órgano responsable de gobernar y administrar cada municipio y representa la autoridad superior en los mismos.	Es la institución que ostenta la representación política y legal del municipio tiene en encomendado el gobierno y la administración de los intereses de la comunidad.

Fuentes Concepto	Reglamento Estatutario del Servicio Civil de Carrera	Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán De Ocampo	Colección de Manuales de Administración y Organización Municipal INAP
Presidente municipal	No definido	Es el representante del Ayuntamiento y responsable directo del gobierno y de la Administración Pública Municipal, por tanto, encargado de velar por la correcta planeación, programación, ejecución y control de los programas, obras y servicios públicos a cargo de la Municipalidad.	Miembro del Ayuntamiento encargado de ejecutar los acuerdos del mismo, de administrar al municipio con base en los criterios y políticas establecidas por el propio ayuntamiento.
Regidor	No definido	Cuya función principal será participar en la atención y solución en los asuntos municipales; así como vigilar que el ejercicio de la administración municipal se desarrolle conforme a lo dispuesto en las disposiciones aplicables.	Miembro del ayuntamiento encargado de vigilar algún ramo de la Administración Municipal y la prestación de los servicios públicos.

Fuentes Concepto	Reglamento Estatutario del Servicio Civil de Carrera	Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán De Ocampo	Colección de Manuales de Administración y Organización Municipal INAP
Síndico	No definido	Responsable de vigilar la debida administración del erario público y del patrimonio municipal.	Es el integrante del ayuntamiento encargado de vigilar los aspectos financieros del mismo, de procurar los intereses municipales y de representarlos jurídicamente; los síndicos realizan funciones de auxiliares del Ministerio Público en los municipios en donde éste no exista.
Gobierno Municipal	No definido	Es la integración de los Ayuntamientos como órganos colegiados deliberantes y autónomos; son los responsables de gobernar y administrar.	Se representa por el ayuntamiento de elección popular directa, investido de personalidad jurídica para todos los efectos legales.

Para concluir este capítulo se citará una definición de Administración Pública Municipal.

## **2.7. Definición de Administración Pública Municipal**

Es el conjunto de dependencias y entidades que constituyen la esfera de acción de la presidencia municipal y cuyas operaciones tienen como objetivo cumplir o hacer cumplir la política, la voluntad de un gobierno, tal y como ésta se expresa en las leyes fundamentales del país.

Una vez logrado lo anterior surge la pregunta obligada, el porque es importante establecer un esquema o principio de profesionalización de los recursos humanos que prestan sus servicios en ámbito del municipio.

## CAPÍTULO 3

### SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN EL MUNDO

#### 3.1. Marco Referencial

Para hablar del Servicio Civil de Carrera en el mundo, es imprescindible establecer que: “Es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.” De igual manera permite administrar los recursos humanos de las instituciones garantizando el ingreso, desarrollo y permanencia en la Administración Pública a través del mérito y la igualdad de oportunidades; en un marco de transparencia y legalidad. Este sistema integral de desarrollo del capital humano de las administraciones públicas tiene un triple enfoque.

##### 3.1.1. Para los Servidores Públicos

Permite a través de pruebas de selección modernizadas lograr entrar al sistema o ascender en el mismo mediante listas de elegibles. Da estabilidad siempre y cuando se cumpla con los requisitos de la evaluación integral y permanente del desempeño. Y cumple con las aspiraciones legítimas de los seres humanos de mejorar su situación personal y económica.

### 3.1.2. Para las Instituciones

Permite lograr el óptimo funcionamiento del sector público y luchar contra la corrupción, y da continuidad a los planes y programas a favor de la ciudadanía.

### 3.1.3. Para la Comunidad

A través de procesos transparentes de selección, ofrece la posibilidad a los ciudadanos acceder a los empleos públicos, y mejora la calidad en la prestación del servicio al público.

## 3.2. **Propósitos**

- Garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo.
- Fomentar la vocación de servicio mediante una motivación adecuada.
- Promover la capacitación permanente del personal que forme parte del servicio.
- Procurar la lealtad a las Instituciones.
- Mejorar las condiciones laborales de los Servidores Públicos de confianza.
- Contribuir al bienestar de los Servidores Públicos y sus familias, mediante el desarrollo de actividades educativas, cultural, recreativo y social.

- Contar con personal de alta calificación para asegurar el buen funcionamiento de la administración pública.
- Establecer las reglas y procedimientos para la ocupación de puestos y normalización del desempeño dentro del Servicio.
- Garantizar al personal de carrera los beneficios de pertenencia al servicio.

### **3.3. Beneficios**

- Un sistema objetivo con reglas claras y transparentes.
- Provisión de servidores públicos acorde a los perfiles requeridos en el puesto y la función a desempeñar.
- Eliminación de prácticas como el nepotismo y compadrazgo, además de un sistema clientelista.
- Establecimiento de una nueva cultura laboral con filosofía de servicio.
- Permitir la continuidad en las distintas labores que se realizan en programas y políticas de gobierno establecidas.

En resumen la intención es que el Servicio Civil de Carrera permita que los servidores públicos, ingresen, permanezcan, y asciendan en los escalafones del servicio, con base en principios de preparación académica, merito, equidad, igualdad de oportunidades y productividad, así como la especialización en el desempeño de la función pública.

### **3.4. Antecedentes del Servicio Civil de Carrera en Algunos Países**

Los países en el mundo en los últimos tiempos han estado en una evaluación constante en su manera de organizarse y administrarse, a fin de lograr las mejoras y metas que se plantean de acuerdo con sus necesidades y las que les exige la competencia en el mundo globalizado, esto los conduce a la redefinición de sus políticas e intereses a fin de lograr la satisfacción de sus necesidades y en la búsqueda de mejor calidad de vida en las respectivas naciones, y este proceso de rumbo de intereses son conducidos dependiendo del país y de las circunstancias particulares que enfrentan, las cuales tiene que adecuarse para poder enfrentar los impactos de la globalización mencionada, la integración regional, la internacionalización de los mercados, por mencionar algunas y que todas en su conjunto presionan sobre los procesos socioeconómicos y políticos que cobran su factura interna.

Con el marco teórico expresado en líneas anteriores, recopilamos información de las experiencias de otros países lo que facilitó poder entender la importancia del Servicio Civil de Carrera. Es pertinente aclarar que solo se mencionará a grandes rasgos los puntos más destacados en razón de que en el panorama internacional el Servicio Civil de Carrera no es un modelo reciente, existen antecedentes en una gran cantidad de países sin embargo, solo se referiría a algunos de ellos.

#### **3.4.1. Francia**

La profesionalización en Francia se inicia desde el reclutamiento que se hace por concurso abierto a todos los ciudadanos franceses siempre que cubran los requisitos exigidos. Estos resultados son revisados por un jurado independiente de la administración y del gobierno, que después de una serie de pruebas, escogidas para evaluar las cualidades o conocimientos necesarios para ejercer las funciones emiten su dictamen. Los jurados de reclutamiento de funcionarios están compuestos por

académicos universitarios, pero en gran mayoría de profesionistas que ya desempeñan alguna función pública. Dentro de este esquema los funcionarios son reclutados por competencia, el expediente de ellos deberá de contener todos los detalles que describen la situación administrativa del interesado, en este expediente no se registrarán las opiniones o las actividades políticas, sindicales, religiosas o filosóficas del interesado.

De igual forma para algunos puestos públicos se debe responder sobre antecedentes, experiencia laboral y educación sin requerir exámenes escritos.

#### 3.4.2. Inglaterra

En 1855, Inglaterra creó la Comisión del Servicio Civil, para supervisar los exámenes de ingreso establecidos por los Departamentos en ciertos empleos. Posteriormente la Comisión MacDonell propuso reformas entre 1912 y 1915, entre las cuales se sugería el ingreso de hombres de negocios para dirigir los Departamentos de Guerra, quienes ingresaron con ideas nuevas para fortalecer el Servicio Civil de Carrera. En este contexto, Margarita Chávez Alazar refiere “El Comité Gadstone propuso en 1920 una estructura análoga a la sugerida en el informe anterior”. La propuesta se originó ante la creación de organismos prioritario sindical y de un Comité de Reorganización para adoptar el Servicio Civil a las circunstancias de la posguerra la acción de la cita se justifica por las circunstancias de la primera guerra mundial.

Posteriormente en 1929 la Comisión Tomlin, de acuerdo con lo establecido por el comité de Reorganización, admitió las clases que fueron tres: la “Clerical”, la “Ejecutiva” y la “Administrativa”; cada una divididas en categorías. Desde entonces se les conoce a todas ellas con el nombre de Tesorería.

Dentro de sus características que lo distinguen, podemos citar las siguientes:

- Unidad dentro de la variedad.
- Jerarquía, basada más que en la subordinación y en las diferentes funciones que desempeña cada clase.
- La permanencia de ciertas tradiciones aristocráticas, especialmente en la clase superior (“clase administrativa”), equivalente a los subsecretarios, directores generales y jefes de sección.
- Una basta experiencia, adquirida por la práctica en el concurso del tiempo y no tan sólo por la teoría.
- Sin derecho a huelga.
- El apoliticismo de las clases superiores, en cuanto a funcionarios, bajo el argumento de conservar la imparcialidad y fidelidad tradicionales en servir a cualquier partido político que gobierne”

Este sistema incorpora en la Administración a los que reúnen cualidades personales superiores y una cultura general amplia pues consideran que la especialización puede adquirirse mediante la práctica del oficio y cursos especiales.

Seguendo a la autora Margarita Chávez, los métodos de selección se basan en tres principios fundamentales:

- Ausencia de favoritismo e influencias de partidos políticos.
- Selección fundada ante todo en las cualidades humanas y los conocimientos generales de los candidatos.
- Unidad del órgano de selección (Civil Service Department). Cuyos poderes son cuasi - judiciales”.

### 3.4.3. China

Continuando con la autora citada ésta señala: “En China, la Dinastía Han (202 A.C.-219 D.C.) perfeccionó los sistemas de exámenes para el Servicio Civil”.

En el gobierno era misión de un grupo de personas dotadas de condiciones (contratadas a través de un examen de capacidad) que las hacen idóneas para gobernar; se seleccionaban entre todo el pueblo, pero éste no tenía nada que opinar respecto a sus medidas, a las que ni siquiera estaba en condiciones de comprender. Y se ejemplifica con la cita de Confucio “El pueblo está hecho para seguirlos (a los decretos superiores) pero no puede entenderlos”.

### 3.4.4. Estados Unidos

El modelo en este país se basa en méritos, toda vez que promueve nombramientos con el fundamento en la capacidad probada, por lo que asegura que el servidor público, se desempeñe cumpliendo con eficiencia sus deberes y obligaciones.

En el *Acta de Servicio Civil* de 1883, se estableció que la admisión a ciertos cargos dentro de la Administración Pública se determine por la competencia y exámenes abiertos a los candidatos, quienes deberán probar su capacidad para ocupar el puesto. Esta acta denominada también Ley de la Función Pública de los Estados Unidos especificaba que los Funcionarios Públicos Federales serían contratados, ascendidos y despedidos de sus funciones, en caso necesario, con base exclusivamente en el concepto de méritos, es decir, la capacidad del individuo de desempeñar su trabajo.

Además de la importancia del concepto de méritos en la contratación de los funcionarios públicos federales, también se reconoce la importancia de ofrecer remuneración profesional y prestaciones adecuadas para atraer a candidatos calificados y conservar a los empleados con experiencia.

Por otra parte la legislación de 1853, estableció un tabulador salarial para los empleados administrativos.

Entre otras características del Servicio Civil Estadounidense se pueden encontrar las siguientes: cada Servidor Público es pues, responsable de la disciplina que guarde ante sus superiores y se procura mantener una alta eficiencia en el personal, los criterios de selección se basan en los siguientes principios:

- No existe favoritismo e influencia de partidos políticos.
- La selección se basa ante todo en las cualidades humanas y las habilidades y conocimientos especializados.
- Existe una unidad del órgano de selección llamada: “*Service Comision*”.
- En el sistema norteamericano es trascendental la lealtad al sistema.

Ya en el siglo pasado en 1920 se creó un sistema de retiro que aceleró la tendencia hacia una trayectoria profesional en el gobierno con la garantía de un futuro asegurado para los empleados que permanecieran dentro de ella toda su vida.

#### 3.4.4.1. *Época Actual*

En el Servicio Civil de este país, el sistema de ingreso se basa en los principios de igualdad de oportunidades (sexo, raza, minusválidos) mediante la emisión de

convocatorias públicas y en una página Web del Estado. Los candidatos al Servicio Civil son generalmente seleccionados por medio de exámenes. Los tipos de pruebas del Servicio Civil incluyen exámenes de conocimientos escritos, ensayos, centro de valores, aptitudes, habilidades físicas, exámenes psicométricos y médicos así como de la investigación de la trayectoria laboral y entrevista. La determinación final se lleva a cabo con base a la lista de candidatos que cumplan los requisitos generales, y llevando a cabo un periodo de prueba que va de los seis a los doce meses.

Dentro de este sistema se encuentra el concepto de méritos que está firmemente arraigado en la gestión de la función pública, el gobierno del Presidente Bush ha dirigido su atención a aumentar la eficiencia, la productividad y la sensibilidad de la función pública hacia las necesidades del público estadounidense al que sirve. El presidente George W. Bush busca un gobierno federal centrado en el ciudadano, orientado a los resultados y regido por el mercado.

Otra medida para la modernización de la función pública del gobierno de Bush es el concepto del gobierno electrónico. Su objetivo es que el mayor número posible de servicios estén disponibles a través del Internet y otras tecnologías modernas, no solamente para los funcionarios públicos, sino para el público estadounidense.

El actual programa de salarios para la función pública federal se conoce como el tabulador general (General Schedule). Este esquema de promoción de un empleado por los distintos niveles de la función pública se empezó a aplicar a nivel nacional en 1949. Se trata de una escala numérica que señala los niveles de desempeño y ascenso de todos los funcionarios públicos.

Hoy en día, este concepto antiguamente innovador ha sido superado por las flexibilidades de pago de que dispone el sector privado, facilidad con la que no cuentan los administradores de la función pública federal.

### 3.4.5. Chile

En el sistema de Servicio Profesional de Carrera se inicia con un concurso público para la ocupación de la vacante. Dicho concurso consta de dos secciones: técnica y objetiva. Considerándose factores tales como: estudios y cursos de formación educacional y de capacitación pública, experiencia laboral y aptitudes específicas.

Lo relacionado al Servicio Civil de Carrera en este país, se señalará en lo establecido en su Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado en sus artículos 7, 11 y 15, respectivamente los cuales dicen lo siguiente:

Artículo 7°. “Los funcionarios de la Administración del Estado estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado. Deberán cumplir fiel y esmeradamente sus obligaciones para con el servicio y obedecer las órdenes que les impacta al superior jerárquico.”

Artículo 11 bis.- “Los funcionarios de la Administración del Estado deberán observar el principio de probidad administrativa y, en particular, las normas legales generales y especiales que lo regulan. La función pública se ejercerá con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento de los procedimientos, contenidos y fundamentados de las decisiones que se adopten en ejercicio de ella.”

Artículo 15°.- “El personal de Administración del Estado estará sujeto a responsabilidad administrativa, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal que pueda afectarles. En el ejercicio de la potestad disciplinaria se asegurará el derecho a un racional y justo procedimiento.”

### 3.4.6. España

El sistema español de función pública responde desde hace dos siglos al modelo de carrera o estatutario, imponiéndose al liberalismo económico al ofrecer mayores ventajas frente al modelo de libre contratación y despido, el cual señala que la burocracia es profesional, políticamente neutralizada, y en definitiva con una transacción inteligente entre dos valores igualmente democráticos: el del sistema electivo y el de la correspondencia de los cargos y funciones con la mayor capacidad y merito.

La Ley de Función Pública de 1984, en conjunción con otras normas del mismo alcance constitucional, singularmente la Ley del 26 de noviembre 1992, Reguladora del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, refuerza la dimensión de calidad, racionalización y eficacia con que ha de actuar los empleados públicos.

#### 3.4.6.1. *Época Actual*

Actualmente en España en el Servicio Profesional de Carrera la selección de los aspirantes al ingreso de los cuerpos de la administración civil del Estado, se realiza mediante convocatoria pública y la práctica de pruebas selectivas correspondientes.

Las administraciones públicas seleccionan a su personal de acuerdo con su oferta de empleo público, mediante convocatoria pública y a través del sistema de concurso. Una vez que los candidatos superaron las pruebas selectivas se nombran funcionarios en prácticas, debiendo seguir con resultados satisfactorios en un curso selectivo y un periodo de práctica administrativa organizado por el Instituto Nacional de Administración Pública en colaboración con los diferentes Ministerios.

Culminado el curso selectivo y el periodo de práctica se concederá por el Ministro de Administraciones Públicas a los candidatos calificados como aptos, el nombramiento de funcionarios de carrera.

#### 3.4.7. Canadá

En Canadá el Servicio Público es profesional, no partidista y representativo de la población canadiense. En este sistema se puede ingresar a los diferentes niveles desde los más bajos y ascender hasta los más altos y son disponibles para el público en general.

A diferencia de muchos países en el servicio público canadiense no se aplican exámenes de ingreso al servicio, ni para obtener una promoción. Sus procesos de contratación se basan en el cargo y los directores buscan ocupar las vacantes específicas para sus organizaciones. Para los canadienses no esta muy arraigada la idea del servicio público sin embargo mucha gente permanece toda su vida laboral en el servicio, ya sea en una sola dependencia o bien pasan de una a otra.

Cabe destacar que su principal objetivo en el Servicio Público Canadiense es el bienestar en el lugar de trabajo, a través del impulso de sus sindicatos, se logra establecer condiciones laborales flexibles, como ejemplo se puede citar el de horario flexible y trabajo a distancia, siguiendo con el contexto, este sistema cuenta con programas que fomentan la armonía en el ambiente laboral. Además, como se dispone en la Ley de equidad laboral, se promueve activamente el papel de las mujeres, los discapacitados y minorías visibles en el lugar de trabajo, con esto pretenden ser representativos de la población a la que sirven.

### 3.4.8. Costa Rica

En el Servicio Profesional de Carrera, los procesos de ingresos se llevan a cabo mediante convocatorias públicas y cerradas. Aplicándose pruebas psicométricas y exámenes para evaluar conocimientos académicos y cursos de capacitación. Los que certifican dichas pruebas deben pasar por un periodo de prueba de 3 meses.

A manera de conclusión de los antecedentes se puede decir que los sistemas de Servicio Civil de Carrera, creados a finales del siglo XIX y principios del siglo XX mayoritariamente en países desarrollados, han experimentado importantes procesos de reforma en los últimos 20 años y en la mayor parte de estos países, los sistemas tradicionales, de tipo burocrático, han cedido el paso a sistemas de servicio civil mas flexibles y descentralizados, los cuales son evaluados a partir de los resultados de su gestión.

## 3.5. **Antecedentes de México**

### 3.5.1. Imperio Azteca

En el Imperio Azteca se puede destacar la existencia de características en un proceso de selección para ocupar cargos públicos gubernamentales, entre otras para ser un servidor público debiera contar con:

- Espíritu de servicio.
- Honestidad.

- Capacidad física e intelectual para el puesto a desempeñar.
- No tener vicios.
- Un interés por el mejoramiento de la comunidad.
- En el proceso de selección existía además una descripción del puesto, tendría que contar con las siguientes cualidades, ser juez y averiguar bien los pleitos; ser respetado, grave, sereno, entre otras.

### 3.5.2. Conquista

En contraste, en el tiempo de la colonia con relación a la organización gubernamental, no contaba con una clasificación de puestos en razón de que los trabajadores desempeñaban ciertas funciones. Para cualquier servidor público, desde el virrey hasta el último de ellos solo se valían las siguientes características:

- Ser español de nacimiento, para los puestos más importantes. (Virrey, alcalde y delegado).
- El criollo solo tenía acceso a los puestos de menor importancia dentro del gobierno.

### 3.5.3. Reforma

Durante la reforma el presidente Benito Juárez intentó establecer orden y racionalidad a la función pública y a él se le debe el inicio de la reestructuración de la Administración Pública, en esta etapa hasta cierto punto se logró una clasificación de

puestos, aunque no de forma sistematizada, si existieron intentos para lograr su establecimiento, y en 1871 surge la Asociación Mutualista de Empleados Públicos, que como su denominación misma dice, se trata de una mutualidad, en donde los trabajadores aportan cuotas y ellos mismos reciben igual auxilio en caso de necesitarlo.

#### 3.5.4. Porfiriato

En los años siguientes, el Presidente Porfirio Díaz se rodeo de intelectuales y seudo intelectuales positivistas, los cuales influyeron en las actividades de su gobierno. Para el proceso de selección, el presidente Díaz estableció la carrera de empleados en la Escuela de Contaduría y Administración que deberían cursar los aspirantes a empleos públicos. Y para el sistema de ascensos y/o promociones se publicó un trabajo titulado “Guía práctica del Empleado de la República Mexicana,” en el cual se observan algunos lineamientos de lo que actualmente se conoce como el sistema de méritos base y sustento del ascenso y la promoción, la pensión y jubilación.

#### 3.5.5. Época Post-Revolucionaria

Sin embargo, estos casos eran excepcionales, solo a partir del proceso revolucionario de 1910 se plasma, a nivel general, en el artículo 123 de la Constitución de 1917, los derechos de los trabajadores, así dispondrá que “el Congreso de la Unión y las legislaturas de los estados deberán expedir leyes sobre el trabajo, fundadas en las necesidades de cada región, sin contravenir a las bases de los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo”.

Ante las consecuencias negativas de este ordenamiento, en el sentido de que las legislaturas de los estados daban un tratamiento distinto a los trabajadores de cada

entidad de la República, se expidió la Ley Federal del Trabajo en 1931, la cual estableció en su artículo 2 que “Las relaciones entre el estado y sus servidores públicos se regirán por las leyes de Servicio Civil que se expidan”.

Evidentemente tales leyes no se expidieron, la federación dio el primer paso al promulgar el estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la unión en 1938, reconoció el carácter de asalariados de estos trabajadores. El derecho de sindicalización, de huelga (con las modalidades respectivas que implica la función pública), el derecho de un tribunal para resolver los conflictos entre estos trabajadores y el Estado.

El nivel estatutario de este ordenamiento es impugnado por la burocracia estatal y solicitó su elevación a rango Constitucional, la solicitud fue aprobada a partir de la adición al artículo 123 constitucional en 1960, de un apartado especial para los trabajadores al servicio de los Poderes de la Unión y del Gobierno del Distrito Federal, en virtud de esta reforma, se expide en 1963 la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Cabe hacer notar que la disposición sólo se refería a los trabajadores al servicio de los Poderes Federales y de ninguna manera a los trabajadores de los Estados y Municipios. Como esta facultad es explícita para la Federación, de acuerdo al artículo 124 Constitucional, se tenía reservada a los estados; por tanto, varias Entidades Federativas expidieron sus leyes del servicio administrativo, que regulaban la relación de los Estados y Municipios y sus trabajadores.

Por regla general, en cuanto a los contenidos de estas leyes estatales, existe disparidad entre ellas mismas y la Ley de los Trabajadores de los Poderes de la Unión, que trae consigo la no contemplación de derechos consagrados en la Norma Federal.

### 3.5.6. Época Moderna (1965 – 2000)

Excluyendo el periodo presidencial 2000-2006 del presidente Vicente Fox Quezada, el cual se comentará aparte, los últimos seis regímenes ( Gustavo Díaz Ordaz, Luis Echeverría Álvarez, José López Portillo y Pacheco, Miguel de la Madrid Hurtado, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce De León) realizaron esfuerzos para mejorar la función pública, a fin de adecuarla al cumplimiento de las tareas que en un número creciente ha venido desarrollando el aparato administrativo estatal; pero en los periodos de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas es en donde se aborda el tema del Servicio Civil de Carrera, objetivamente. En tal sentido es menester retroceder sexenio por sexenio para explicar los pasos que culminaron en La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la cual no se entendería sin resaltar la importancia que representaron las principales acciones que se descubrieron a continuación:

#### 3.5.6.1. *1964 – 1970 Primeros Pasos*

Señala Mandingo Moreno, a instancias de Díaz Ordaz en 1965, se crea la Comisión de Administración Pública (CAP), dentro de la Secretaría de la Presidencia. Esta comisión se propuso estudiar sistemáticamente la organización y funcionamiento de la administración del gobierno federal en su conjunto a fin de sentar las bases para proceder en forma organizada a la separación de las deficiencias detectadas y a garantizar que su futuro crecimiento fuese más racional y ordenado, en su informe sobre el estado que guardaba la administración pública federal, destaco la necesidad de depurar y actualizar el sistema de administración del servicio público y recalcando la importancia de establecer una política general acerca de las normas y criterios rectores de la relación del estado con sus trabajadores, que abarcara todas las situaciones de ingreso, promociones, traslados, compensaciones, estímulos y desarrollo, de tal manera que la regulación de la relación laboral comprendía desde el ingreso del trabajador hasta su separación del servicio público “y abunda“. El análisis y las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública (CAP)

dieron lugar a la elaboración de las bases para el programa de reforma administrativa del poder ejecutivo federal 1971-1976.

### 3.5.6.2. 1970 – 1976 Bases para la Reforma Administrativa

Continuando con esta breve descripción el informe de la Comisión de Administración Pública (CAP) y las bases para el programa de reforma administrativa coincidieron en la necesidad de contar con un órgano central normativo encargado de la gestión del personal público, para dar unidad y congruencia a las acciones del Ejecutivo Federal, en este material y con ello, cortar el crecimiento desordenado y sin planeación del aparato burocrático que se había producido en las dependencias y entidades gubernamentales. El diagnóstico contenido en las bases para el programa de reforma administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976 señalaba que los principales problemas que afrontaba la administración y desarrollo del personal, eran las siguientes:

- I. Los objetivos de la Administración de personal no estaban definidos en forma clara y precisa y por lo tanto, se carecía de una política que comprendiera desde el ingreso de un trabajador hasta su separación del servicio.
- II. Se carecía de un órgano normativo central que estableciera los lineamientos básicos conforme a los cuales se regularan las relaciones entre el estado y sus servidores.
- III. Las unidades de administración de personal se dedicaban fundamentalmente a funciones de trámite, sin posibilidades objetivas de establecer políticas globales en este campo y verificar su cumplimiento.
- IV. La administración de personal público se encontraba encerrada en un círculo vicioso de baja productividad, insatisfacción y frustración,

debido a la existencia de sistemas escalafonarios en los que la antigüedad y no la capacidad resultaba el factor más importante para ascender.

V. El catálogo de empleos por su carácter enunciativo y no descriptivo inducía más a la confusión que al orden.

Con el propósito de instrumentar los planteamientos de la Comisión de Administración Pública (CAP) En 1972, se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, cuyas atribuciones están orientadas a mejorar la organización de los sistemas de administración del personal, procurar el aumento de la eficacia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas y establecer normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo.

Es en 1975 cuando se adicionó el último párrafo del artículo 35 que faculta a la Comisión de Recursos Humanos del gobierno federal, escuchando a la FSTSE (Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado), para canalizar y someter a las autoridades correspondientes a los estudios técnicos pertinentes para la fijación de sobresueldos según las sumas en que estas eran reorganizadas.

En este contexto se puede destacar que durante el periodo comprendido entre 1971 y 1976 se emprendieron valiosas tareas encaminadas a mejorar la gestión del personal público como ya ha quedado expresado.

#### 3.5.6.4. 1970- 1982 *Reforma Administrativa*

La principal aportación es la reforma administrativa de 1976 -1982 y de la cual se reseña lo siguiente: abarcó aspectos de reorganización estructural y funcional de las dependencias y entidades del gobierno federal, así como un programa para mejorar la administración y el desarrollo del personal al servicio del estado, su objetivo total fue establecer un sistema de administración y desarrollo de personal que al mismo

tiempo que garantice los derechos de los trabajadores, propicie el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del gobierno federal.

Este programa ya señalaba la necesidad de capacitar a los trabajadores, señalando la capacitación como un requerimiento de la eficacia, a la vez que un medio de superación profesional y de realización de valores humanos.

Justo es aclarar que en los gobiernos de los presidente Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo hay más continuidades que rupturas. Ambos se preocuparon al igual que las administraciones públicas de los demás países de América Latina en los problemas de desarrollo. Bajo esta premisa, resultaba urgente organizar y manejar la administración pública en todas sus funciones: económica, política y social.

No todo sin embargo, resultaba criticable; estos dos regímenes y de manera sobresaliente el de José López Portillo, llevaron a cabo diversas acciones que posteriormente beneficiaron a las administraciones subsecuentes: (Calderón):

- Se realizó un esfuerzo extraordinario para conocer internamente a la administración pública (estructuras, funciones, personal, recursos materiales, entre otros).
- Se inició el ordenamiento de su estructura y funcionamiento para reformular las relaciones con la sociedad, a través de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, los planes nacionales y sectoriales, la política de presupuestos públicos por programas.

#### 3.5.6.4. 1982 – 1988 *Modernización Administrativa*

El gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, aplicó una política orientada a transformar las bases de la acumulación capitalista imperante. Con ella, la reorientación de la economía hacia el mercado externo prevaleció - en su desarrollo y afirman, se produjo la liberación comercial – ingreso al GATT – la apertura total a la inversión extranjera. La privatización del sector paraestatal y la reestructuración productiva. Es inevitable señalar que es en los dos últimos rubros donde se observan las acciones que sobre política laboral se llevaron a cabo, abaratamiento del precio de la fuerza de trabajo y fomento de la incorporación de la mujer a las actividades económicas con objeto de amortiguar los efectos de la pauperización salarial sobre los trabajadores.

En materia de política salarial, se dio lo siguiente:

- Los salarios de los trabajadores del sector central y de las paraestatales se homologaron con el mínimo, y sea por medio del tabulador general o por medio de los convenios departamentales, trasladando la acción sindical por revisión salarial a la lucha por la retabulación y la homologación, hecho que desarticuló a los trabajadores y sus organizaciones sindicales, transformándolas de fuerzas unitarias a fuerzas disgregadas por delegación, sección, departamento, categoría, nivel, con la política salarial de empleo, el Estado se propuso alcanzar tres objetivos: (Ortega, OP, CIT.)

a) Contener el incremento del desempleo abierto, custodiar los conflictos con origen en este y aumentar la eficiencia y la productividad (Servicio Civil de Carrera), para tal fin se diseñaron y aplicaron de empleo: Programa de empleo de emergencia de 1983, Programas reguladores de empleo 1984-1985, aunque estos programas solo fueron paliativos no resolutivos.

b) Reorganizar la estructura ocupacional y las relaciones laborales en el sector central. El proceso duró tres años, el 6 de febrero de 1985 se anunció la cancelación de plazas de confianza, afectando cerca de 80,000 plazas. En julio del mismo año con la desaparición de un número importante de Subsecretarías, Coordinaciones Generales, Direcciones Generales y reducción de puestos de asesoría se suprimían otras 27,000 plazas de confianza y se reubicaron 23,000 puestos de base, más tarde seguirían los programas, jubilación, pensionarios y de renuncias voluntarias para reducir el gasto público, para reorganizar la administración estatal y para hacer eficiente la fuerza de trabajo. Se pensaba así mismo que esta política de empleo funcionaria como medida de presión contra los sindicatos y como procedimiento de rediseño de la organización laboral para descentralizar y desconcentrar la fuerza sindical asentada en el Distrito Federal o a disgregarla en las delegaciones, si es que no podía ser expulsada de ese territorio.

c) Sanear las finanzas del Estado, reprivatizar o reconvertir implementando los despidos masivos al aplicarse en los años de 1986 a 1988 el nuevo catálogo de puestos y el nuevo tabulador, se generalizaron los despidos del personal. Era la etapa de la regularización de puestos al programa pensionatorio y el programa de renuncias voluntarias.

Por otro lado si la política laboral en el sector educativo también dejo de sentir su “dureza”, específicamente se sintió gravemente en la reducción del financiamiento, se lleva a cabo un proceso de retabulación para establecer nacionalmente similares niveles de contención salarial y de prestaciones, se intentó la generalización de la Ley del Servicio Civil que afectaría derechos laborales y socavaría a los sindicatos, se insiste en arrojar a las burocracias administrativas. Una cláusula de exclusividad

en la contratación a través de un estatuto de personal académico, impidiendo se establezca el concurso de oposición como única vía de la selección de este personal y evitando que los sindicatos jueguen un papel fiscalizador de este proceso.

#### 3.5.6.5. 1988 – 1994 *Modernización y Reforma del Estado*

El presidente Salinas puso en marcha tres grandes procesos de modernización (económica, política y social) que dieron origen a la reforma del Estado.

El impacto global de estas modernizaciones iniciadas desde el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, es lo que permitió afrontar que la Revolución Mexicana entró a una tercera fase, la de modernización, misma del periodo de Carlos Salinas de Gortari.

Las tareas básicas de la modernización administrativa se llevaron a cabo en la Dirección General del Servicio Civil, sufriendo dos modificaciones con el anterior sexenio:

- I. La administración y el desarrollo del personal para el Servicio Civil de Carrera.
- II. Las medidas de transformación de la administración pública a niveles global, sectorial e institucional en un marco de eficiencia y productividad.

Corresponde para un mejor análisis de ese sexenio, conocer las funciones fundamentales de esta deducción refiriéndose a los aspectos de: política salarial; establecimiento del Servicio Civil de Carrera; normatividad para puestos; tabuladores y prestaciones de la administración pública y dictaminación sobre estructuras ocupacionales.

Por otra parte, sus actividades se efectúan en el nivel central y en la decisión sectorizada de la administración pública paraestatal, en el marco de los proyectos de descentralización y desconcentración de los objetivos estratégicos de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal. Un resultado práctico importante de esta dirección era el de agrupar a la administración pública centralizada en 508 unidades y la elaboración de un catálogo general de puestos del gobierno federal, dividió en 7 grupos, 82 ramas y 657 puestos.

La moderación administrativa o reforma del Estado: infiere una dirección de cambio a partir de las medidas de racionalización del tamaño y funciones de la administración pública que apuntan en varios sentidos: Reestructuración de estructuras orgánicas y ocupacionales, compatibilización de empleos, optimización de estructuras administrativas existentes, descentralización, reubicación, reasignación, traslado y permuta de personal, revisión de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, reestructuración y actualización de los catálogos de puestos y de los manuales de sueldos y prestaciones, elección de los niveles de eficiencia y productividad de los servidores públicos a través de la reestructuración organizacional de programas de capacitación, premios y estímulos, aumentos salariales y de prestaciones, la conformación tendencial de un Servicio Civil de Carrera en el mediano y largo plazo, a través de la reestructuración de personal y la conformación de burocracias paralelas (con personal de confianza y con carácter de eventual), para dar respuesta a las necesidades de emergencia.

#### 3.5.6.6. 1994 – 2000 Reforma de Gobierno

En este periodo se comenta lo expuesto en el Plan Nacional de Desarrollo, de 1995-2000 el cual como documento instrumentado para normar de forma obligatoria los programas institucionales y sectoriales del Ejecutivo Federal, en el que se expone entre otras, las estrategias y acciones para profundizar en la reforma de Gobierno y en la modernización de la Administración Pública.

En este contexto, el mismo plan señalaba lo siguiente: “una Administración Pública accesible, moderna y eficiente es un reclamo de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del avance democrático. Asimismo, se requiere fomentar la dignidad y profesionalización de la función pública y proveer al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad”.

Se puede decir que en México se han sentado las bases de forma normativa para la implementación del Servicio Civil de Carrera y en lo específico como lo señalado en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su apartado “B”, detalla:

“VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública;

VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad”.

3.5.6.7. *2000 – 2006 Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Vicente Fox Quezada*

Como se expuso al inicio del punto 3.5.6 se decidió hablar en un punto aparte del periodo que inició con el nuevo siglo, en razón de que es la culminación de los antecedentes de un Servicio Civil de Carrera en nuestro país, al publicarse la ley del servicio profesional de carrera en la administración pública federal.

### 3.6. Cronología (2000-2006)

Para tal efecto se presenta una cronología del Servicio Civil de Carrera:

- 24 de octubre del 2000

El Senador Carlos Rojas Gutiérrez, del grupo parlamentario del PRI, presentó iniciativa con proyecto de ley.

- 30 de abril del 2002

El Senador César Áuregui Robles, del grupo parlamentario del PAN, presentó iniciativa con proyecto de decreto de ley.

- 24 de octubre del 2002

El pleno del Senado aprobó el dictamen resultante del análisis del proyecto de ley, remitiendo la minuta a la Cámara de Diputados.

- 27 de marzo del 2003

La Cámara de Diputados dictaminó procedente la modificación a la minuta.

- 03 de abril del 2003

El Presidente de la República Lic. Vicente Fox Quesada firma el decreto de ley y el 10 de abril de 2003 se publica en el Diario Oficial de la Federación. La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en su artículo segundo transitorio, marca que el Reglamento de la mencionada Ley deberá emitirse en un plazo no mayor a 180 días, contados a partir de su entrada en vigor.

- 2 de abril del 2004

Se publica el Reglamento de la Ley en el Diario Oficial de la Federación.

Como queda demostrado es hasta este periodo en que realmente se sientan las bases legales y la formalidad a través de los reglamentos del servicio civil de carrera en México.

### 3.6.1. Experiencias Similares

Es preciso aclarar paralelamente al establecimiento del Servicio Civil en la Administración Pública centralizada, en años recientes han sido importantes y crecientes los esfuerzos en materia de profesionalización de los Servidores Públicos en la Administración Pública Federal y en otras áreas del poder legislativo y del poder judicial de la federación, y algunos organismos autónomos como el IFE de los cuales han derivado en esquemas estructurados e institucionalizados que significan un acercamiento formal y serio al servicio de carrera; la mayoría de dichas experiencias contemplan regulaciones y cambios cualitativos de fondo relativos al ingreso y designación de personal, así como a la retribución, a la apreciación del mérito, a la capacitación, a la permanencia, a la carrera administrativa, a la separación y al retiro.

No es el propósito de esta tesis realizar una descripción exhaustiva al respecto, solamente se concretará a enunciar algunos de los casos más significativos de forma tal, que sirvan de referencia.

- Servicio Exterior de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Sustentado en la Ley y Reglamento del Servicio Exterior Mexicano.
- Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral (IFE).

Sustentado en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral.

- Sistema de Profesionalización del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Sustentado en el Acuerdo – Reglas del Sistema Integral de Profesionalización del INEGI.
- Servicio Fiscal de Carrera del Servicio de Administración Tributaria – SHCP. Sustentado en la Ley del SAT y el Estatuto del Servicio Fiscal de Carrera.
- Servicio de Carrera de la Cámara de Diputados. Sustentado en el Estatuto de la Organización Técnica y Administrativa.
- Carrera Judicial de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Sustentado en la Ley Orgánica de la Carrera Judicial.
- Servicio Público de Carrera en la Administración Pública del Distrito Federal sustentado en la Ley de Servicio Público de Carrera.
- Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua (CNA).
- Programa de Carrera Magisterial en la Secretaría de Educación.
- Servicio Profesional Agrario de la Secretaría de la Reforma Agraria.
- Carrera del Personal del Ministerio Público y de los Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República.
- Profesionalización de la Policía Judicial de la Procuraduría General de la República.

## CAPÍTULO 4

### SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS

Para iniciar este capítulo es prudente recordar que en el análisis de los sexenios 1964-2000 y en especial en los últimos tres sexenios en México, se ha hecho presente el tema del Servicio Civil de Carrera en el campo de la Administración Pública, motivo por el cual ha sido objeto de atención y estudio tanto para académicos como administradores públicos, intentando propiciar y fomentar en los trabajadores del sector público, la vocación de servicio y realizar una carrera profesional dentro del sector. Actualmente, la supervisión y vigilancia del ejercicio del gasto, la observancia preventiva y su derivación, y la sanción de las conductas irregulares de los Servidores Públicos, ha constituido un importante mecanismo institucional para exigir honestidad, prevenir y sancionar las acciones de corrupción que aún se presentan en algunas áreas de la administración pública estatal, es decir, en las entidades federativas, de tal suerte que en algunos de ellos ya existen los sistemas que le dan certidumbre y garantizan el desarrollo de sus empleados.

No se pudo continuar con este análisis de las entidades federativas sin hacer justo reconocimiento al gobierno Francés que a través de programas de Servicio Civil de Carrera en entidades federativas denominado Programa *Franco – Mexicano de Cooperación Municipal* (PFMCM), coordinado en México por la Federación Mundial de Ciudades Unidas (FMCU). Impulsa a que los gobiernos estatales mejoren a través de la profesionalizar a su personal.

El PFMCM ha propuesto un modelo basado en las experiencias de la carrera administrativa territorial en Francia. Asesorando a los gobiernos estatales para que recuperen la experiencia francesa y retomen los elementos básicos para un mejor diseño e implementación de los potenciales programas de Servicio Civil de Carrera.

En noviembre de 2003, la Cooperación Francesa estableció convenios con ocho entidades federativas: Aguascalientes, Chiapas, el Distrito Federal, Hidalgo, Michoacán, Querétaro, Tlaxcala y Zacatecas. A continuación se extrae el contenido más sobresaliente de las experiencias surgidas en dichas entidades.

#### **4.1. Aguascalientes**

Dentro de la experiencia de la Cooperación Francesa en México, la asesoría al estado de Aguascalientes fue especial, pues la asistencia no se derivó del auxilio en el diseño del programa o del anteproyecto de Ley del Servicio Civil de Carrera, sino del apoyo en el cómo instrumentarlo.

La idea de implantar un Servicio Civil de Carrera en este estado se dio dentro del Plan Estatal de Desarrollo 1998 – 2004, en el periodo de gobierno de Felipe González González. Después de esto, a finales del 2001, en la última sesión del periodo ordinario de sesiones de la Cámara de Diputados Local se logró que se aprobara la *Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes*.

A finales del año 2001 el Gobierno del Estado solicitó a la Embajada de Francia apoyo para la instrumentación de la Ley. Finalmente, en mayo del 2002 se firmó el acuerdo de cooperación entre el Gobierno del Estado y la Federación Mundial de Ciudades Unidas para efectos de ayudar en el diseño e implantación del Sistema de Carrera.

Como cualquier programa público, la puesta en operación de la naciente legislación se vio marcada por ajustes estructurales. Entre ellos, uno de los más importantes fue la fusión de la Secretaría de Finanzas y la Secretaria de Administración al final del año 2001, pues implicó recomponer la estructura organizacional del Poder Ejecutivo respecto al área encargada del programa. Como todo arreglo, implicó ajustes en términos de personal y de las funciones que se venían desarrollando, aunque en

paralelo permitió la favorable consolidación de la Dirección de Servicio Civil y la creación de una Coordinación de Servicio Civil de Carrera. El programa tiene cuatro objetivos:

- Certificar en materia de competencias a los servidores públicos para poder dar paso al nombramiento oficial como servidores públicos de carrera.
- Realizar una evaluación periódica del desempeño que permita al funcionario continuar en el servicio público con base única y exclusivamente al mérito.
- Definir los mecanismos necesarios para transparentar el ingreso de los futuros servidores públicos.
- Contemplar de manera ampliada el plan de carrera de los funcionarios, dado que una vez que los Servidores Públicos logren su permanencia en base al mérito también tendrán la oportunidad de hacer una carrera dentro del servicio público.

Es importante señalar que la Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes no ofrece permanencia, sino estabilidad en el empleo, o como lo denominan los funcionarios encargados del programa en Aguascalientes, *permanencia* en base al “mérito”.

Para efectos de la instrumentación del programa, la franja de Servidores Públicos que entran en Servicio Civil de Carrera es de 596. La cobertura del Servicio de Carrera se reserva a los Jefes de Departamento, Subdirector de Área y Director de Área. Estos funcionarios representan un 14% del total de empleo público del poder ejecutivo y casi la mitad del empleo de confianza. En este sentido, el gobierno del estado de Aguascalientes definió tres tipos de empleados públicos: el funcionario de

mando superior considerado de confianza (parte del esquema tradicional de designación política sin regulación específica), el funcionario perteneciente al servicio de carrera (sujeto a la Ley de Servicio Civil) y, el empleado de base (regido por las Condiciones Generales de Trabajo estipuladas entre el Sindicato y el Gobierno del Estado).

## **4.2. Chiapas**

Como en pocas entidades, las condiciones sociales y políticas actuales del estado de Chiapas ofrecen retos tan variados para la gestión diaria. A las circunstancias sociodemográficas, como tener el grado más alto de marginación de la República Mexicana junto con el estado de Oaxaca, se adicionan las cambiantes circunstancias políticas.

En este estado, el Servicio Civil de Carrera inició como propuesta de campaña política: sentar las bases para la instauración del Servicio de Carrera Administrativa, por parte del que ocupara el puesto de gobernador, el Lic. Pablo Salazar Mendiguchía.

En abril del 2001 se creó el Instituto de Profesionalización del Servidor Público como órgano desconcentrado dependiente de la Secretaría de Administración, el cual establece como objetivo fundamental el de promover la capacitación y el desarrollo profesional de los recursos humanos al servicio del poder Ejecutivo Estatal.

La participación del PFMCM y la FMCU, comenzó con reuniones informales y la firma del convenio en abril del 2002. Las ideas detrás del convenio son fortalecer el trabajo del antes mencionado instituto y a posteriori auxiliar en la elaboración del proyecto de Ley del Servicio Civil. Hasta el año de 2003, se llevaba un avance del 50%, debido a que los seminarios y talleres desarrollados por el PFMCM habían incluido el rediseño del catálogo y valoración de puestos.

Para efectos de cubrir el ciclo de capacitación – profesionalización – certificación, el Instituto de Profesionalización del Servidor Público reformuló sus funciones. Su propuesta incluye departamentos que se encargan de:

- 1) Reclutamiento y Selección
- 2) Vinculación y Especialización
- 3) Evaluación y Seguimiento
- 4) Formación laboral

A partir del año 2004, este Instituto abordó las acciones de formación con los siguientes ejes: Cultura de la Calidad, Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Servicio Público, Formación Básica y Formación de Formadores, continuando dentro del enfoque de competencias laborales. En relación a la Cooperación Francesa, la experiencia con el estado de Chiapas es relevante, pues se muestra que aún en contextos de restricción de recursos, es posible realizar cambios graduales que permitan la aplicación parcial del modelo propuesto.

### **4.3. Hidalgo**

La idea de instaurar un Servicio Civil de Carrera en el estado de Hidalgo surgió durante la campaña política del entonces gobernador Manuel Ángel Núñez Soto. Plasmado en el Plan Estatal de Desarrollo 1999- 2005, la propuesta de un Sistema de Carrera Administrativo se considera necesaria para hacer más eficiente la gestión pública. De manera genérica, se busca un proyecto que permita crear una cultura de servicio público entre los empleados de la entidad, que a la vez les ofrezca permanencia en el empleo y claridad en los procesos de administración del recurso humano, pero que fundamentalmente permita la continuidad en los proyectos de

gobierno en el largo plazo y que éstos no se reduzcan exclusivamente a actividades sexenales.

La asesoría del PFMCM inició en junio del 2000, siendo el objetivo final del convenio, elaborar un proyecto de ley en materia de Servicio Civil de Carrera, los trabajos con el estado han girado alrededor de consolidar la primera fase, o el sistema de administración de personal necesario para sentar las bases del futuro servicio.

Los trabajos de preparación iniciaron con la elaboración de un diagnóstico de las prácticas de administración de personal en el Poder Ejecutivo del Estado. De este estudio se derivó un análisis FODA, donde se buscó identificar quienes eran los empleados públicos, cuales eran sus tipos de contrato y horarios, sueldos y salarios, necesidades de capacitación, y el análisis de la *Ley de los Trabajadores de los Organismos Descentralizados, del Estado de Hidalgo*.

Una de las características favorables de esta experiencia consiste en que se tuvo todo el sexenio para preparar y diseñar el programa. Así, esta experiencia puede considerarse dentro de las más completas del PFMCM en México.

Para el año 2003 el estado de Hidalgo contaba con 7000 funcionarios, de los cuales 1821 eran del Servicio Civil de Carrera.

#### **4.4. Michoacán**

De manera similar al resto de los estados donde el PFMCM ha participado, el estado de Michoacán hace un reconocimiento de la necesidad de hacer más eficiente el servicio público, que se ofrece a la ciudadanía. Entre la variedad de acciones se encuentra la integración del Servicio Público de Carrera para los funcionarios de mando medio.

En la medida que se busca utilizar un mejor modelo, Michoacán se integró a las Sesiones del Foro Nacional Permanente de Profesionalización de Funcionarios Locales, buscando contar con información y asistencia de otras entidades federativas que se encuentran en proceso de implementación del programa y algunas de las agencias públicas y privadas que los asesoran. Siendo anfitriones del Quinto Foro Nacional en Septiembre de 2002 el estado de Michoacán solicitó a la embajada de Francia en México que lo integrara en el programa con el objetivo de contar con la asistencia técnica Francesa. En Enero de 2003 Michoacán se vio beneficiado del programa aún cuando no existió convenio firmado ya que el intermediario fue el INAFED, quien es contraparte federal del programa bilateral en el Servicio Civil de Carrera. El propósito de la asistencia técnica era apoyar en la revisión de la iniciativa de Ley del Estado, en los mecanismos y herramientas para implementar y además era el único estado que tendría un rubro especial para impulsar el Servicio Civil de Carrera en 5 municipios del Estado: Zamora, Uruapan, Morelia, Zitácuaro y la Piedad. Con datos proporcionados por el CEDEMUN de Michoacán, se esperaba integrar al programa de Servicio de Carrera a otros diez municipios para el final del año 2004. Sin embargo, en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán, en su título 5, se señala la obligación de los Ayuntamientos para reglamentar el Servicio Público de Carrera.

Como se explicó anteriormente bajo este programa franco mexicano se buscó un impulso especial del Servicio Civil de Carrera en los cinco municipios del Estado, y por información actual se tienen indicios reales de que se estén llevando a cabo acciones para profesionalizar a los Servidores Públicos de los municipios citados.

Por otra parte en el marco del 5º Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Público de Carrera, el mandatario Lázaro Cárdenas Batel anunció que con el objetivo de fomentar una administración pública eficiente y honesta, dependencias de su gobierno trabajan en una iniciativa de Ley Estatal para establecer el Servicio Civil de Carrera en Michoacán. Lo que cimentará las bases para una Administración Pública que revalore adecuadamente el esfuerzo de cada servidor. Asimismo,

permitirá al gobierno consolidar ese paso de ser una simple alternativa de empleo para convertirse en una estructura laboral profesional, eficiente y responsable, donde el principio de justicia y democracia sea lo que determine la superación de las personas. Al discurso político del mandatario Cárdenas Batel no lo sustentó ninguna acción por parte del Gobernante para hacer realidad este ofrecimiento, tal como se ha constatado en las visitas al Congreso del Estado para la realización de esta tesis; en donde la anterior legislatura no aprobó ninguna ley en la materia. Del actual mandatario Leonel Godoy Rangel, se espera que en el transcurso de sus cuatro años realice las acciones pertinentes para que la burocracia estatal dé el salto de calidad que nuestro Estado requiere. Se ignora cual sea la intención y prioridad porque en sus promesas y compromisos de campaña no se refirió al tema de profesionalizar la gestión de los servidores públicos.

Si bien al inicio del capítulo se mencionó que 8 entidades federativas fueron las beneficiadas por el multicitado programa de cooperación bilateral, no se van a reproducir las experiencias de los estados restantes (Distrito Federal “Para efectos de esta tesis se denomina al Distrito Federal como una entidad federativa”; Querétaro; Tlaxcala; Zacatecas).

Se permitió para no dejar de referir información de los estados que se excluyeron en el análisis, añadir un concentrado de las principales experiencias por entidad federativa del programa Franco Mexicano.

#### 4.5. Concentrado de Experiencias de PFMCM

Entidad Federativa	Año de inicio PFMCM	Empleo Público Estatal	Funcionarios Incluidos	Ley de Servicio	Fecha Expedición Civil de Carrera	Unidad Operativa	Alcance de Servicio de Carrera
Zacatecas	1999	5,800	1,000	Si	2003	Oficialía Mayor	
Distrito Federal	1999			Aprobada (no publicado)	2001		
Hidalgo	2000	7,000	1,821	Anteproyecto		Comisión Intersecretarial del Servicio Civil	Permanencia Productiva
Querétaro	2000	1,500		Anteproyecto			
Tlaxcala	2001	5,485	344	Anteproyecto		Unidad de Servicio Civil	Permanencia Desempeño por
Aguascalientes	2002	3,211	603	Si	2001	Unidad de Enlace del Servicio Civil	Permanencia Merito por
Chiapas	2002	130,204	3,500	Anteproyecto de Ley del Trabajo		Instituto de Profesionalización del Servidor Público	Permanencia Evaluación por
Michoacán	2003		2,000	Anteproyecto			Permanencia Productividad por

Tomado del libro: "El Servicio Público de Carrera en las Entidades Federativas de México"

## 4.6. Otros Estados de la República

Con la intención de no solo presentar las experiencias derivadas del intercambio multicitado se quisieron incluir otras entidades federativas, donde las acciones por profesionalizar a los servidores públicos dan una muestra de la preocupación de los gobiernos de esos lugares, en tal sentido se reprodujeron las experiencias acumuladas en 4 estados de la República.

### 4.6.1. Jalisco

En esta tierra se han logrado avances en el proyecto del Servicio Civil de Carrera, el cual tiene como objetivo promover el desarrollo profesional de los servidores públicos. Se quiere que la profesionalización traiga consigo un cambio estructural que se vea reflejado en la permanencia y mejoramiento continuo de los cuadros técnicos y profesionales porque son estos los que tienen a su cargo la eficiencia y efectividad de los servicios a la ciudadanía. En esta materia se llevan a cabo las siguientes acciones:

- Se está concluyendo y consensando el marco legal del Servicio Civil de Carrera para asegurar la continuidad a través del tiempo y garantizar las oportunidades de desarrollo de los servidores públicos.
- Se inició el levantamiento del "censo de recursos humanos", para conocer y actualizar los datos más relevantes de la vida laboral y desarrollo profesional de los servidores públicos.
- Se diseñaron los procedimientos y las políticas con las que operará el Servicio Civil de Carrera.
- Se definieron algunos programas para la profesionalización de los Servidores Públicos al servicio del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado.
- Todos estos esfuerzos van encaminados a tener una fuerza laboral en el sector público que pueda dar respuestas oportunas a las demandas de la ciudadanía, y lograr transformar la cultura burocrática en una cultura de servicio.

#### 4.6.2. Sinaloa

El Servicio Civil de Carrera en el estado de Sinaloa inició dentro del Plan Estatal de Desarrollo del gobierno del C. Juan S. Millán Lizárraga en el periodo 1999-2004.

La profesionalización de los trabajadores del gobierno nos permitiría:

- Ayudar a transmitir y lograr la misión y visión de nuestra administración.
- Favorecer el cambio de actitud para trabajar por resultados y lograr objetivos institucionales.
- Preparar a los servidores públicos a enfrentar los retos y cambios que se presentan en la actualidad.

A partir de esta decisión, fue necesaria la búsqueda, en las experiencias nacionales e internacionales, de las mejores prácticas en la materia, con la finalidad de tomar los elementos e historias, adecuándolas a la implantación de un nuevo modelo que responda a las necesidades de la administración pública y de sus servidores públicos del estado de Sinaloa.

En este sentido y después de que se analizaron las mejores prácticas en esta materia, se determinaron los elementos que contendrían el ordenamiento jurídico y el alcance para la aplicación del mismo, siendo éste desde el nivel operativo - sindicalizado, hasta el de nivel ejecutivo, de dirección de área.

Se cuenta con un anteproyecto de ley, el cual contiene elementos de ingreso y selección, evaluación del desempeño, capacitación, plan de carrera, reconocimiento y separación, mismo que ha entrado en etapa de consensos con el órgano sindical para introducir al mecanismo, la separación del puesto por bajo rendimiento del servidor público.

Cabe señalar que en este estado se ha dado el primer paso hacia la selección por oposición, en virtud de que se realizaron diversos ejercicios como el de ingreso y promoción de servidores públicos a través de concursos de selección mediante la emisión de convocatorias públicas e internas. Es importante mencionar que por medio de este mecanismo se ha llegado a concursar hasta un nivel de Subsecretario de Gobierno.

En materia de capacitación, el estado diseñó un Sistema Integral de Capacitación ejecutado bajo el modelo de servicios compartidos a cargo de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, cuyo objetivo es regular las actividades de formación, adiestramiento y actualización para la profesionalización de los servidores públicos de la administración pública estatal.

El sistema brinda una capacitación especializada de acuerdo a los requerimientos y prioridades detectados en cada área mediante un diagnóstico de necesidades de capacitación.

El estado de Sinaloa además cuenta con un sistema integral de evaluación del desempeño, a través del cual se lleva a cabo los objetivos del gobierno y del propio Servicio Civil de Carrera. Este sistema permite al Servidor Público conocer la evolución de sus actividades, siendo esto un insumo para otorgar incentivos y estímulos en general.

La satisfactoria evaluación del desempeño, así como la productividad de los servidores públicos, serán requisitos indispensables para la permanencia de éstos en sus puestos y, en su caso, el ascenso en sus respectivos niveles.

#### 4.6.3. Veracruz

El Servicio Civil de Carrera en el estado de Veracruz, inició dentro del periodo de gobierno de Miguel Alemán, en su Plan Veracruzano de Desarrollo 1999 - 2004.

Definiendo el modelo del Servicio Civil de Carrera en Veracruz como el conjunto de normas y procesos racionalmente vinculados para la gestión de personal al servicio del estado, que garantiza la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno de los servidores públicos, sobre la base de capacitación permanente, evaluación del desempeño y ascenso mediante la valoración de conocimientos y méritos.

En este estado el único antecedente en la materia lo constituye la denominada *Ley Estatal del Servicio Civil de Veracruz*, aprobada en 1992. Aún cuando su nombre alude al Servicio Civil, su contenido se limita a establecer relaciones laborales entre el estado y los trabajadores de base, pero no define ni establece normas de funcionamiento de la profesionalización del servicio público.

El modelo de Servicio Civil de Carrera está basado en un nuevo enfoque de Administración Pública caracterizado por: modernización administrativa, óptima aplicación del gasto y Servidores Públicos comprometidos con la sociedad.

Este nuevo enfoque está sustentado en los siguientes principios: *orientación en resultados, delegación de facultades, crecimiento por desempeño y participación ciudadana.*

El gobierno del Estado de Veracruz, ha diseñado, a través de la Coordinación del Servicio Civil de Carrera, un modelo de profesionalización dirigido a los servidores públicos municipales para hacer frente al impacto que las reformas al artículo 115 de la Constitución General de la República que generan en la vida pública municipal. En esta dirección, se observan los lineamientos previstos en el *Plan Veracruzano de Desarrollo*, al señalar que: *“todos los programas de gobierno tendrán un nivel de aplicación municipal”*.

Con pleno respeto a la autonomía municipal, los ayuntamientos que deseen implantar el Programa de Profesionalización de Servidores Públicos Municipales podrán solicitar la asesoría técnica respectiva a la Coordinación del Servicio Civil de Carrera en el Estado de Veracruz.

#### 4.6.4. Estado de México

Al incluir en este estudio esta entidad federativa fue de gran interés la problemática tan especial que presenta el Estado de México por lo que se efectuó una analogía entre el Distrito Federal y el Estado de México, que como se verá arroja datos interesantes que en la definición del Servicio Civil le da el rumbo que se necesita para una real y efectiva implementación del Servicio Civil.

Recientemente el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática dio a conocer los resultados preliminares del *XII censo General de Población y Vivienda*, los cuales señalan que el Estado de México es la entidad federativa más poblada en el país, con 13'083 359 habitantes, superando al Distrito Federal que tiene 8'591 309 habitantes.

En la administración pública del Estado de México tendría, sin contabilizar al magisterio, apenas cinco servidores públicos por cada 1000 habitantes, y adicionando a los servidores públicos municipales, entonces habría 19 efectivos por cada 1000 habitantes; mientras que en el Distrito Federal existen 30 servidores públicos por cada 1000 habitantes, aunque cabe señalar que este gobierno no brinda servicios educativos.

Esta situación refleja, que el tamaño de la administración pública de estos dos gobiernos es distinto; que la fortaleza y capacidad de respuesta de ambas entidades está sustentada en una base cualitativa diferente; y que el Estado de México dispone de menos personal para atender las demandas y necesidades de la población, en un territorio más amplio, con una dispersión poblacional y una diversidad socioeconómica mayores.

Consecuentemente, el gobierno del Estado de México precisa de un fortalecimiento de su administración pública, en razón de que el tamaño de su equipo burocrático es aún insuficiente para atender la problemática de la entidad.

En materia de legislación laboral se registran avances importantes, entre los que cabe destacar particularmente la expedición de la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios; los Reglamentos de Condiciones Generales de Trabajo y los Reglamentos de Escalafón, el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo, el Reglamento de Capacitación y Desarrollo, el Reglamento del Sistema Profesional de Carrera de los Servidores Públicos de Confianza y el Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal.

En materia de profesionalización de los Servidores Públicos se distingue que se cuenta con un proyecto de *Reglamento del Sistema Profesional de Carrera de los Servidores Públicos de Confianza del Poder Ejecutivo*, este reglamento incluye al 85% de los servidores públicos de confianza, hasta el puesto de Director de Área.

El objetivo de este reglamento será regular el ingreso, permanencia y promociones de ascenso de un importante grupo de servidores públicos, bajo reglas claras y conocidas a fin de evitar discrecionalidad de los nombramientos y ser congruentes con los principios de un sustento al sistema de profesionalización y a la propia Ley de Trabajo.

En el gobierno del Estado de México se concibe a la profesionalización como el proceso mediante el cual una persona ingresa al servicio público, crece y se desarrolla con el mismo, hasta su egreso; todo ello de manera planificada y controlada, con el objeto de lograr que el desempeño de su trabajo, sea cual sea el nivel jerárquico del mismo, merezca el calificativo de profesional.

El sistema de profesionalización del Servidor Público, a su vez, se conforma de cinco subsistemas:

- Estructura Salarial
- Catálogo de Puestos

- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación del Desempeño
- Estructura de Ascensos Escalafonarios

A pesar de los avances, falta por progresar para consolidar el Servicio Civil de Carrera. En primer lugar, es necesario sustentar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, expedir el Reglamento del Sistema Profesional de Carrera y crear la unidad administrativa que se encargará de desarrollarlo. También debe contar con las descripciones, análisis y evaluaciones de puestos para asignarles sueldos diferenciales acordes a sus funciones y miras a la selección de estos servidores públicos.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS JURÍDICO – ADMINISTRATIVO - ESTRUCTURAL DEL MUNICIPIO DE MORELIA

#### 5.1. Presentación

Constituyendo la parte medular de este estudio el municipio de Morelia, es preciso que se identifique en este capítulo el sustento jurídico – administrativo que regula la relación de trabajo entre el ayuntamiento y sus empleados, en tal sentido se recopilaron los ordenamientos que dan sustento legal a esta relación laboral; la estructura orgánica que sirve de soporte para organizar las tareas encomendadas así como la identificación de los diversos puestos y sus respectivos niveles salariales, todo ello como un marco imprescindible de la implementación del Servicio Civil de Carrera en este municipio.

##### 5.1.1. Marco Jurídico - Administrativo de las Relaciones de Trabajo

Las relaciones laborales entre el Municipio y sus trabajadores, quedan regidas por las diversas normas de trabajo en vigor, independientemente del acto o causa que les originen. En este sentido, cualquier relación de trabajo que se establezca en el Municipio debe tener como fundamento a las siguientes disposiciones:

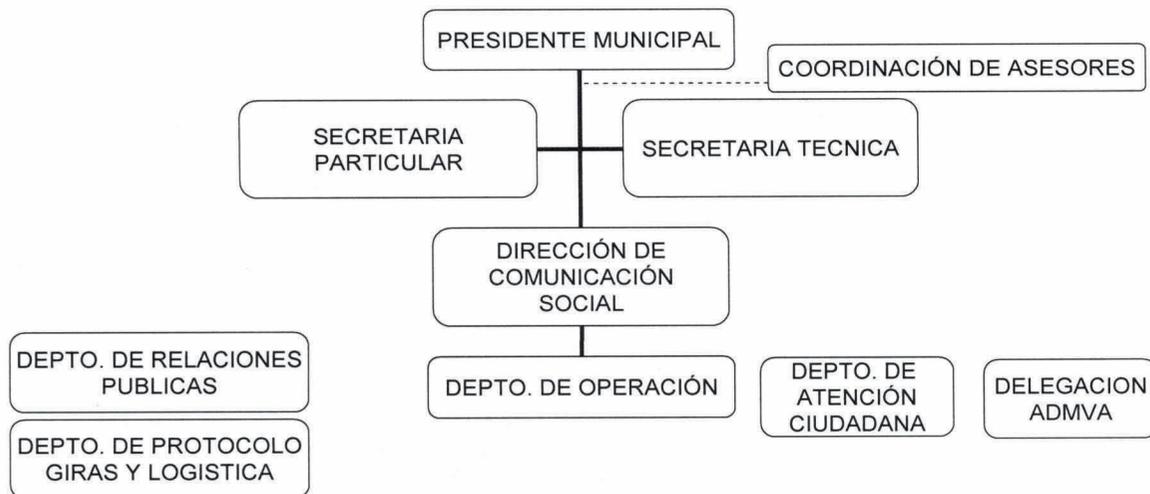
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo.

- Ley de trabajadores al servicio del Estado y de los Municipios del Estado de Michoacán de Ocampo.
- Bando de Gobierno Municipal de Morelia.
- Reglamento Interno de Sesiones y Funcionamiento de las Comisiones.
- Condiciones Generales de Trabajo del Ayuntamiento.
- Reglamento Interior de Trabajo de la Administración Municipal.
- Reglamento Estatutario del Servicio Civil de Carrera para los Servidores Públicos de Confianza del Ayuntamiento de Morelia Michoacán (Proyecto).

## **5.2. Estructura Orgánica del Ayuntamiento de Morelia**

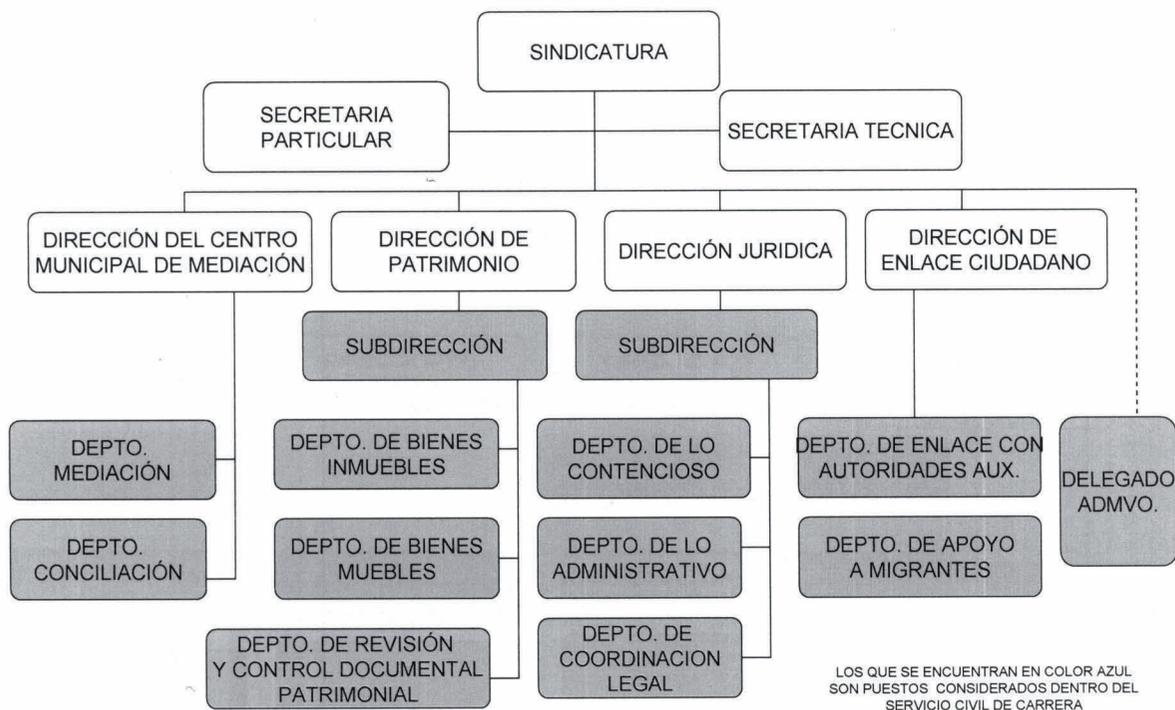
Recordando la conveniencia que se aprendió en la clase de Administración respecto a representar gráficamente la estructura de una organización se decidió presentar como está conformado la actual administración que inició sus labores el 1° de enero de 2008, a través del organigrama autorizado, lo que permitió visualizar de una manera clara y sencilla los diferentes puestos que integran cada una de las áreas de las estructuras administrativas del ayuntamiento, con la modalidad de que las nuevas autoridades identificaron con un color cuales puestos se incluyen mediante en el Servicio Civil de Carrera iniciando por la presidencia municipal hasta concluir con la contraloría, sumando 13 organigramas.

**PRESIDENCIA MUNICIPAL**



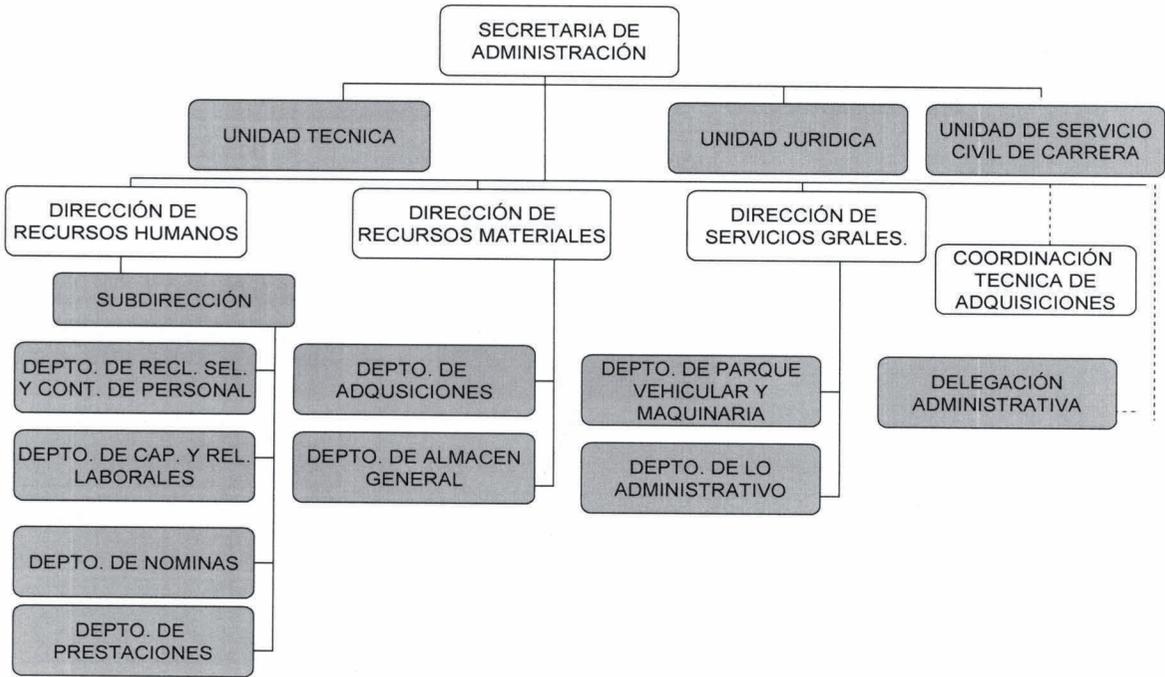
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**SINDICATURA**



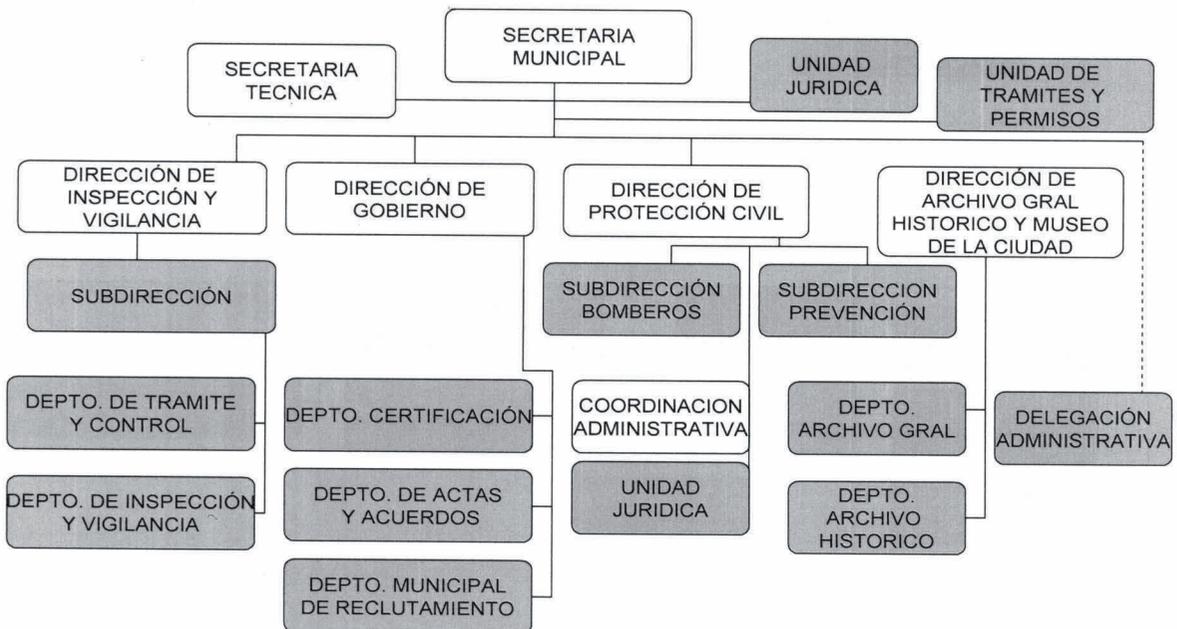
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN**



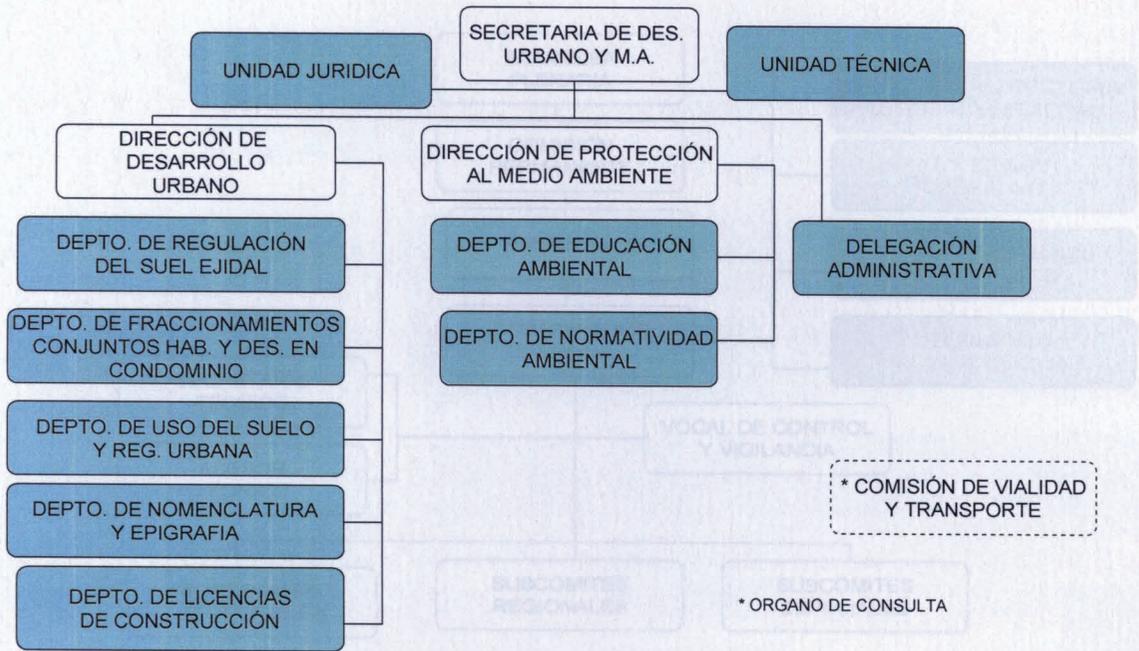
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**SECRETARIA DEL H. AYUNTAMIENTO**



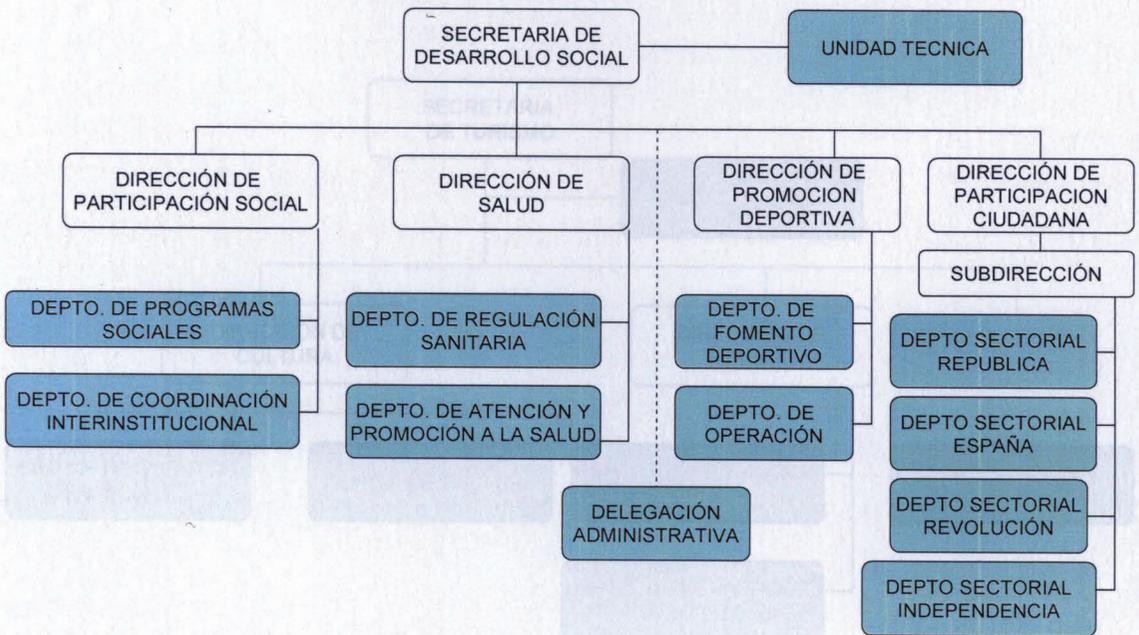
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y MEDIO AMBIENTE**



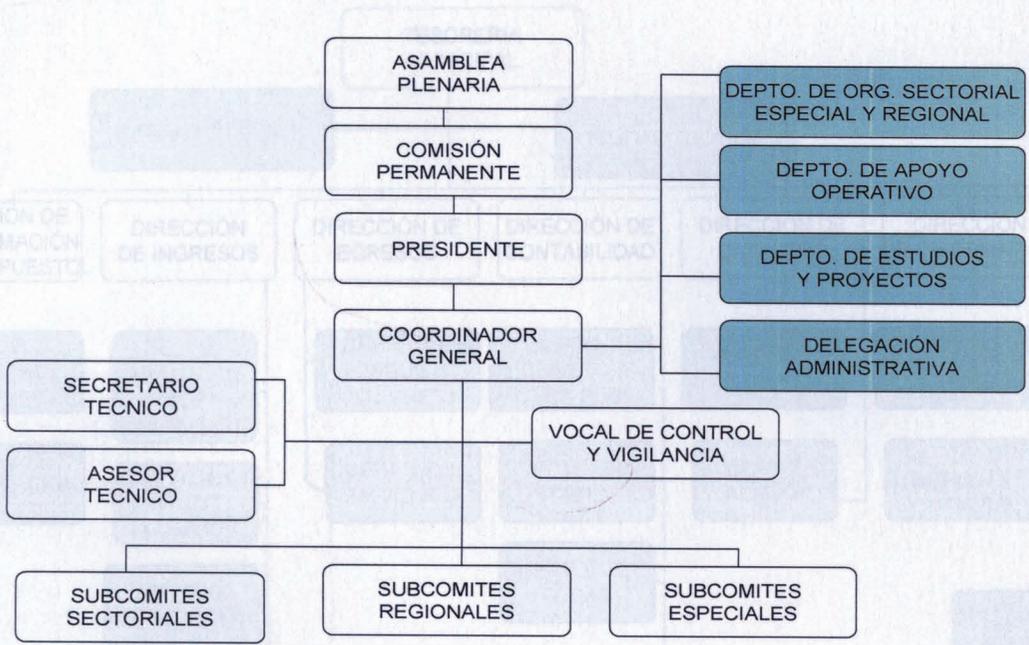
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL**



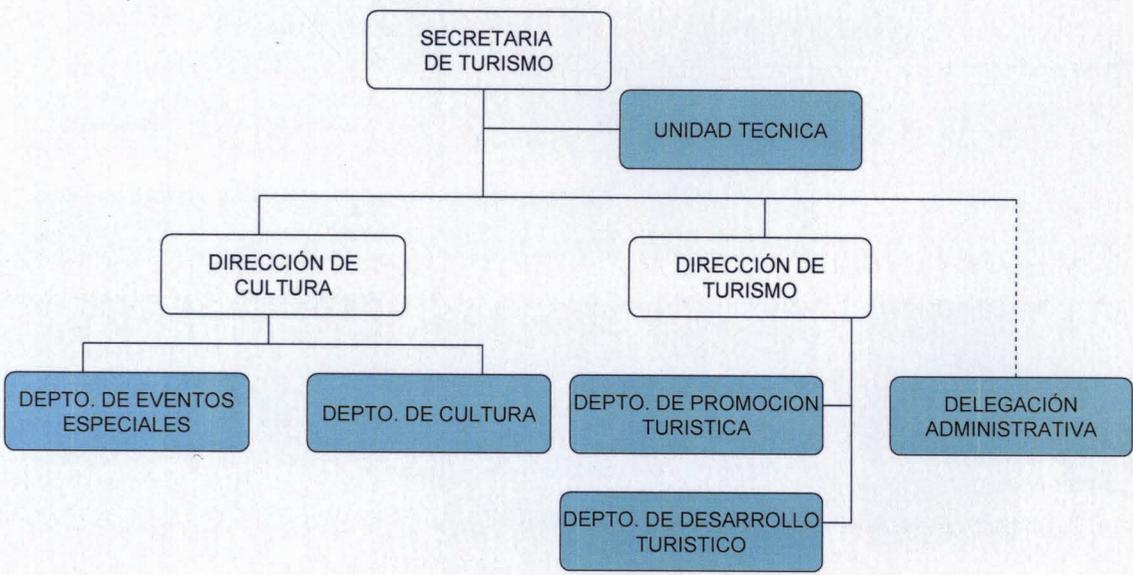
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**COPLADEMUN**



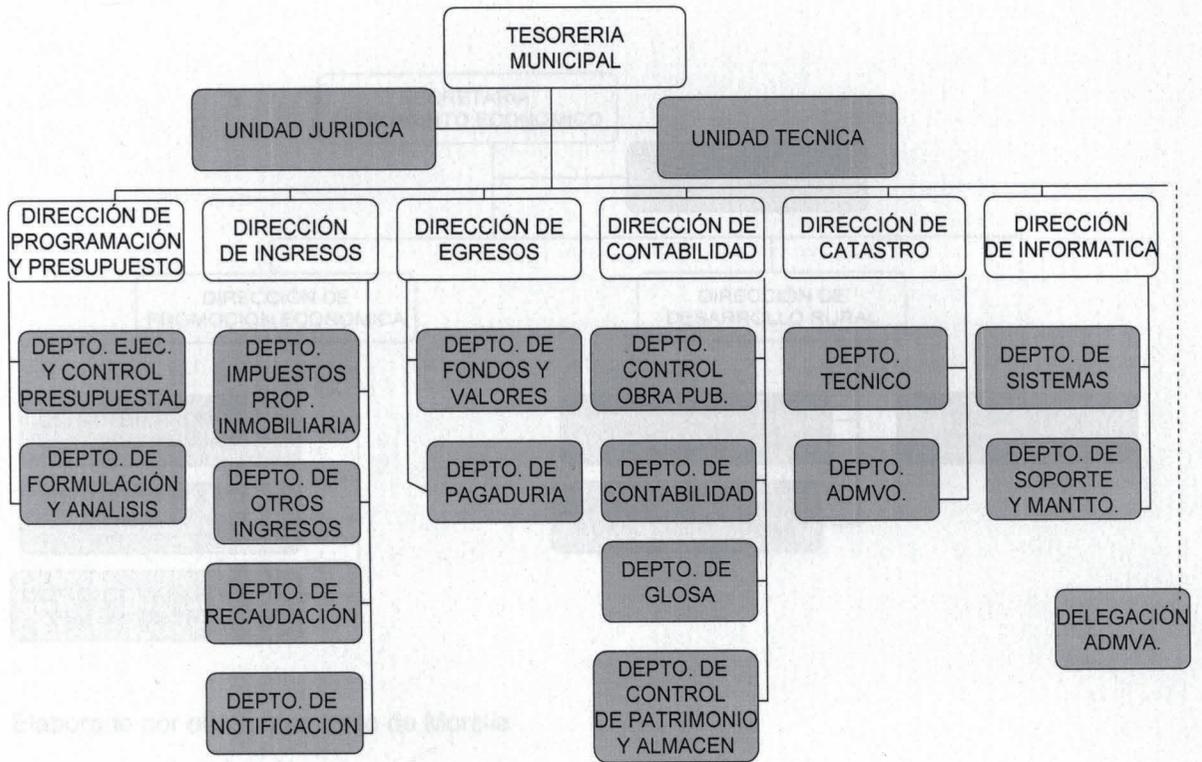
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**SECRETARIA DE TURISMO**



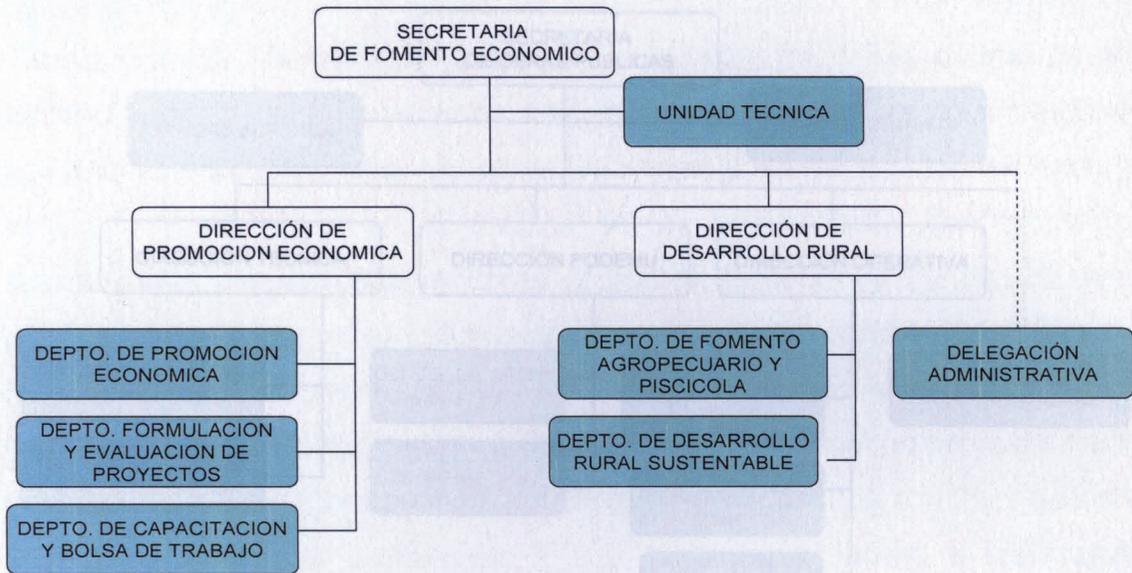
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**TESORERIA MUNICIPAL**



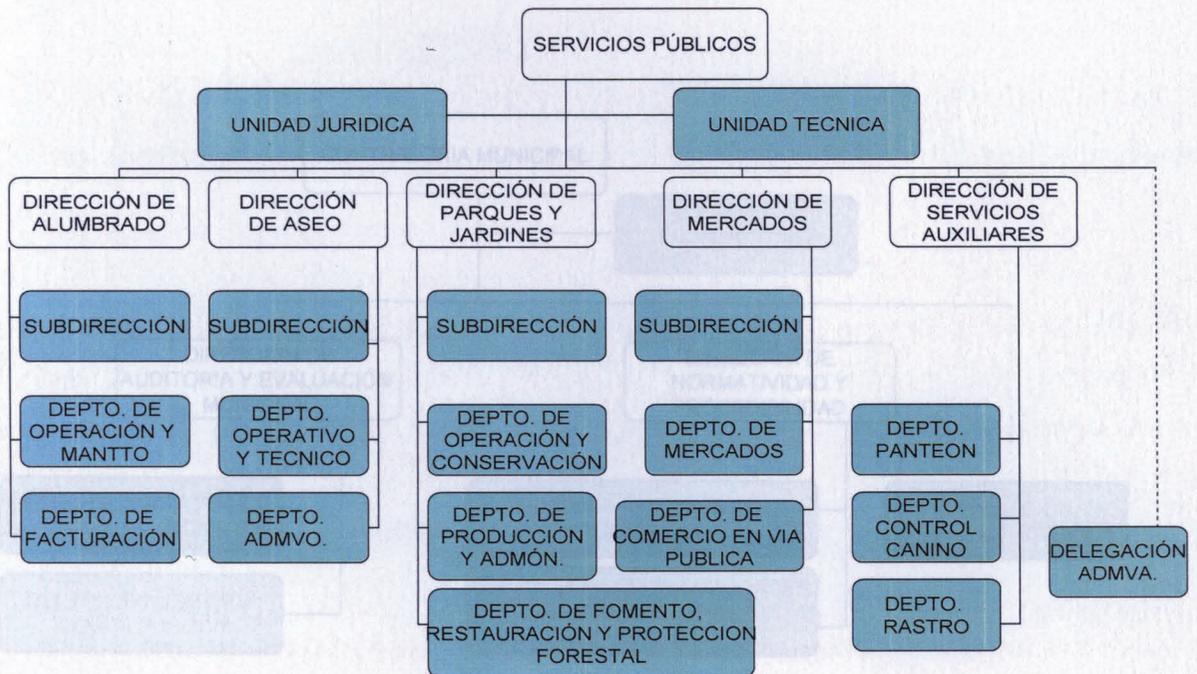
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**FOMENTO ECONÓMICO**



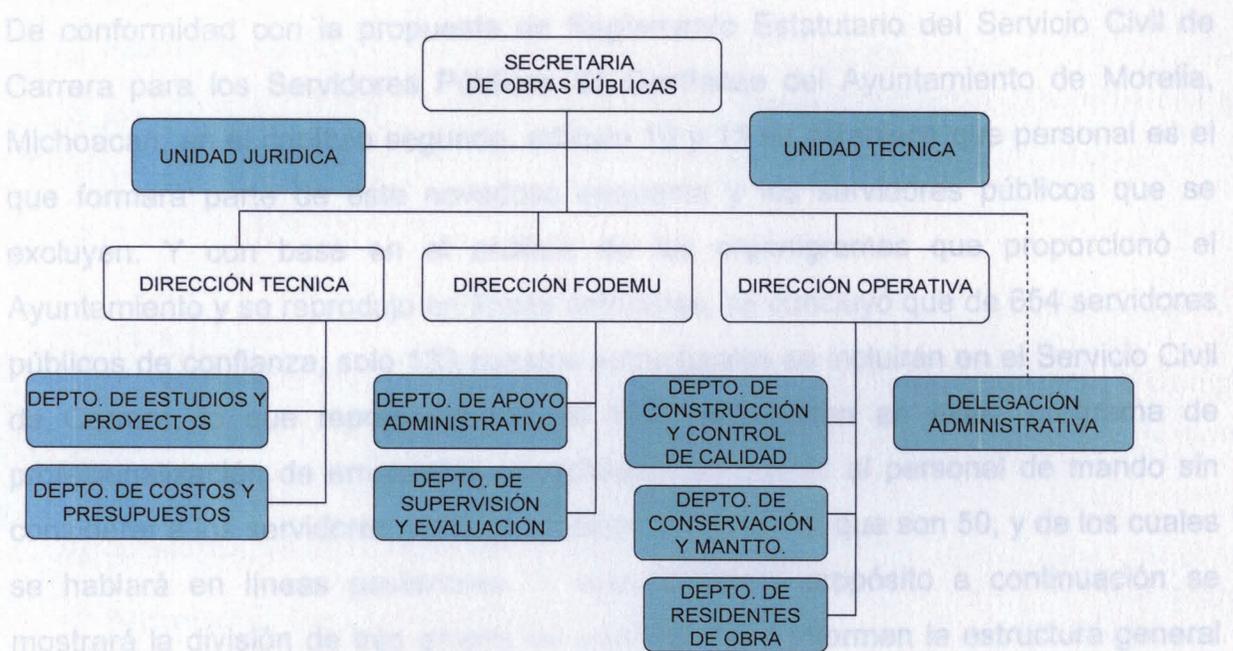
Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**SERVICIOS PÚBLICOS**



Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**OBRAS PÚBLICAS**



Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

**CONTRALORIA MUNICIPAL**



Elaborado por el Ayuntamiento de Morelia

### 5.3. Puestos de Confianza

De conformidad con la propuesta de Reglamento Estatutario del Servicio Civil de Carrera para los Servidores Públicos de Confianza del Ayuntamiento de Morelia, Michoacán, en el capítulo segundo, artículo 10 y 11 se establece que personal es el que formara parte de este novedoso esquema y los servidores públicos que se excluyen. Y con base en el análisis de los organigramas que proporcionó el Ayuntamiento y se reprodujo en líneas anteriores, se concluyó que de 854 servidores públicos de confianza, solo 133 puestos estructurales se incluirán en el Servicio Civil de Carrera, lo que representa que el 16% participaran en este programa de profesionalización de empleados municipales, en cuanto al personal de mando sin considerar a los servidores públicos técnicos y operativos que son 50, y de los cuales se hablará en líneas posteriores. Y con el mismo propósito a continuación se mostrará la división de tres grupos de puestos que conforman la estructura general del Ayuntamiento según los artículos ya referidos:

#### 5.3.1. Puestos de Mando

- a) Subdirector
- b) Jefe de departamento
- c) Jefe de Unidad
- d) Delegado administrativo
- e) Jefe de auditor y;
- f) Supervisor de residentes

### 5.3.2. Puestos de Gestión Profesional, Técnica y Operativa

- a) Analista programador
- b) Residente de obra y;
- c) Auditor.



### 5.3.3. Puestos Designados de Manera Libre por el Presidente Municipal (Se Excluyen del Programa).

- a) Personal de su despacho;
- b) Asesores, Secretarios Técnico y Secretarios particulares.
- c) Secretarios, tesorero y Contralor;
- d) Directores;
- e) Personal contratado por tiempo u obra determinada; y
- f) Personal bajo el régimen de honorarios

Como se puede observar claramente en la división mostrada no se menciona al resto del personal que entre sindicalizados que suman 1280 más 847 eventuales, cantidad muy superior que el resto de los empleados de confianza, aclarando que el personal de base y el eventual por su propia característica, se rigen bajo condiciones laborales que no permiten ser parte del concepto tradicional del Servicio Civil de Carrera, lo que no obsta para que se mejoren los sistemas de carrera laboral de este personal, llámese escalafonario o de méritos o bien se diseñe un nuevo esquema que permita realmente estimular el desarrollo y el crecimiento sobre todo del personal público sindicalizado que bien puede ser un gran motivo para otra tesis.

#### 5.4. Niveles Salariales

Si bien no es materia de esta tesis analizar los ingresos de los servidores públicos del Ayuntamiento, se decidió elaborar dos cuadros que más adelante se presentan, agrupando los puestos por niveles y percepciones salariales de cada puesto, el primer cuadro se refiere a aquellos Servidores Públicos que si pasarán a formar parte del programa del Servicio Civil, destacando que el puesto más alto es el de subdirector y su equivalente con un sueldo máximo 17,982.21 ( Diecisiete mil novecientos ochenta y dos pesos 00/21) y el último puesto de residente cuya percepción mínima es de 4,132.31 ( Cuatro mil ciento treinta dos pesos 00/31), en contrapartida el segundo cuadro muestra una percepción global para el Secretario de \$34, 280.33 (Treinta y cuatro mil, doscientos ochenta pesos 00/33), si bien en esta propuesta no se plantea que se incluya este nivel y sus homólogos si se desea que el reglamento próximo a operar incluya a los Directores y Secretarios Técnicos quienes perciben mensualmente máximo \$24, 174.79 ( Veinticuatro mil ciento setenta y cuatro pesos 00/79), que comparado con el nivel máximo del cuadro anterior existe una diferencia de \$6, 192. 38 pesos (Seis mil ciento ) cantidad relativamente considerable para el ingreso de un servidor público, y al margen de este beneficio es de considerar para reforzamiento de la propuesta el aspecto de las funciones, atribuciones y responsabilidades de un director que en comparación del nivel inmediato inferior (subdirector) resultan más trascendentes para el mejoramiento de los servicios que otorga el ayuntamiento, y que en capítulos posteriores se fundamentará con mayor precisión esta propuesta.

5.4.1. Puestos Incluidos en el Reglamento del Servicio Civil

PUESTO	NIVEL DE PERCEPCIÓN SALARIAL	A	B	C
		Subdirector, asesor	17,982.21	15,496.90
Jefe de departamento, Jefe de unidad, Delegado administrativo, Personal de presidencia (secretaría y conductor) Coordinador.	15,666.70	14,143.41	13,051.85	
Analista programador, Cajero general, Jefe de auditor.	12,652.63	10,228.12	9,584.24	
Auditor, Supervisor de residentes.	11,114.06	10,202.58	9,291.07	
Residente	8,443.02	7,121.55	4,132.31	

5.4.2. Puestos de Libre Designación

PUESTO	NIVEL DE PERCEPCIÓN SALARIAL	A	B	C
		Secretarios, Tesorero y Contralor	34,280.33	
Coordinador General, Director General	28,474.05	24,174.59	20,708.14	
Director, Secretario técnico, Secretario particular, Secretario privado.	24,174.59	20,708.14	18,341.90	

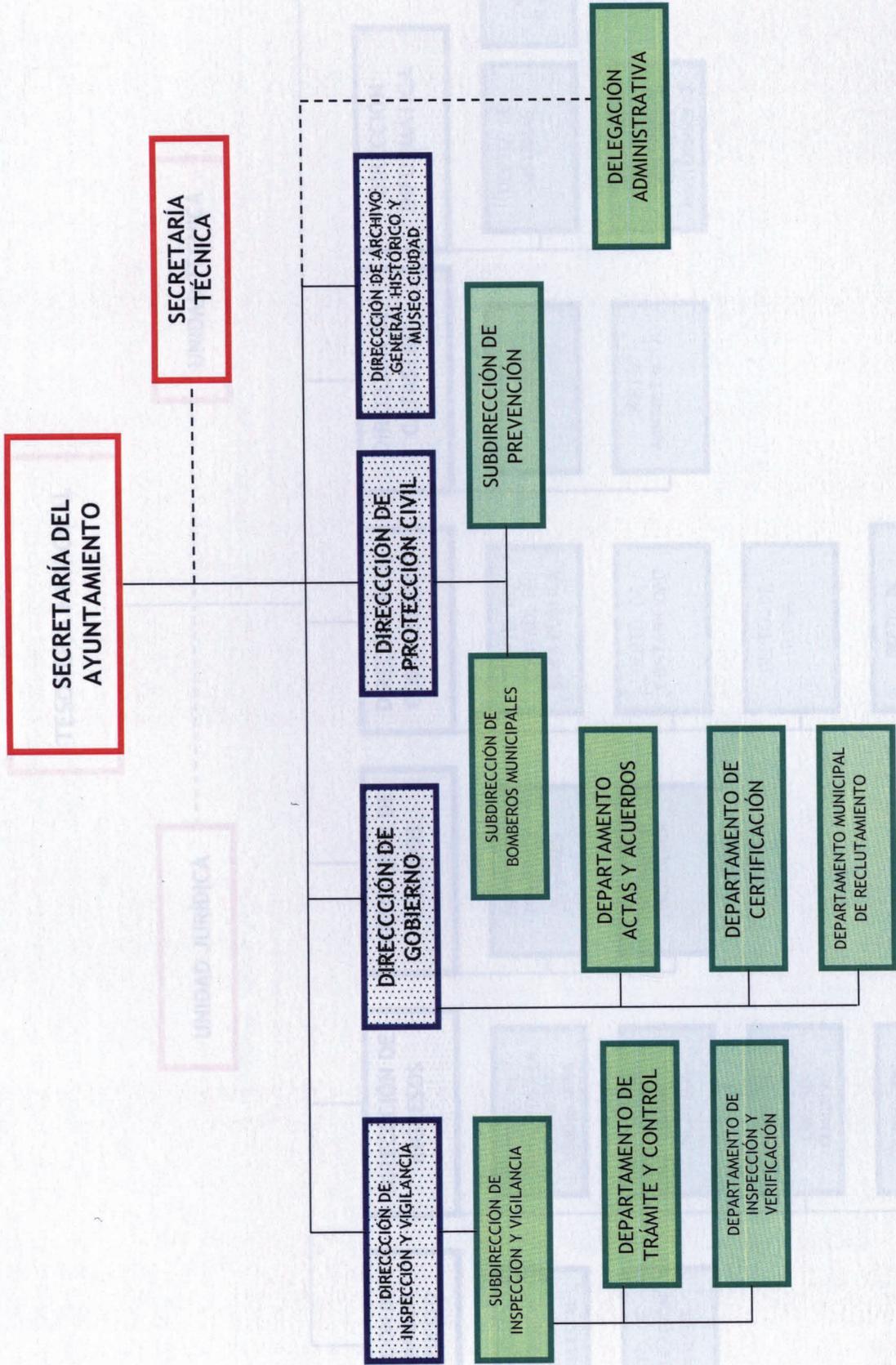
Nota: Del cuadro comparativo anterior se quiere explicar que se elaboró con base en el tabulador de confianza 2007, el cual contempla para el mismo puesto tres subniveles de ingreso como se aprecia en el cuadro con las letras A, B, C.

## **5.5. Organigramas por Secretarías**

Con base en la representación gráfica general que se reprodujo del Ayuntamiento, se dio a la tarea de elaborar los organigramas por secretarías con el propósito de identificar en lo particular los puestos que aluden los artículos 10 y 11 del referido reglamento. En tal sentido se implementó para una mejor identificación y solo con propósitos ilustrativos colores en los citados organigramas, de tal suerte que se seleccionaron los puestos con los colores siguientes:

- Color rojo para puestos de libre designación (artículo 11).
- Color azul para directores de área (propuesta de tesis que ya se comentó anteriormente y se ampliará más adelante).
- Color verde para los puestos y niveles incluidos en el proyecto original del Servicio Civil de Carrera para Morelia.

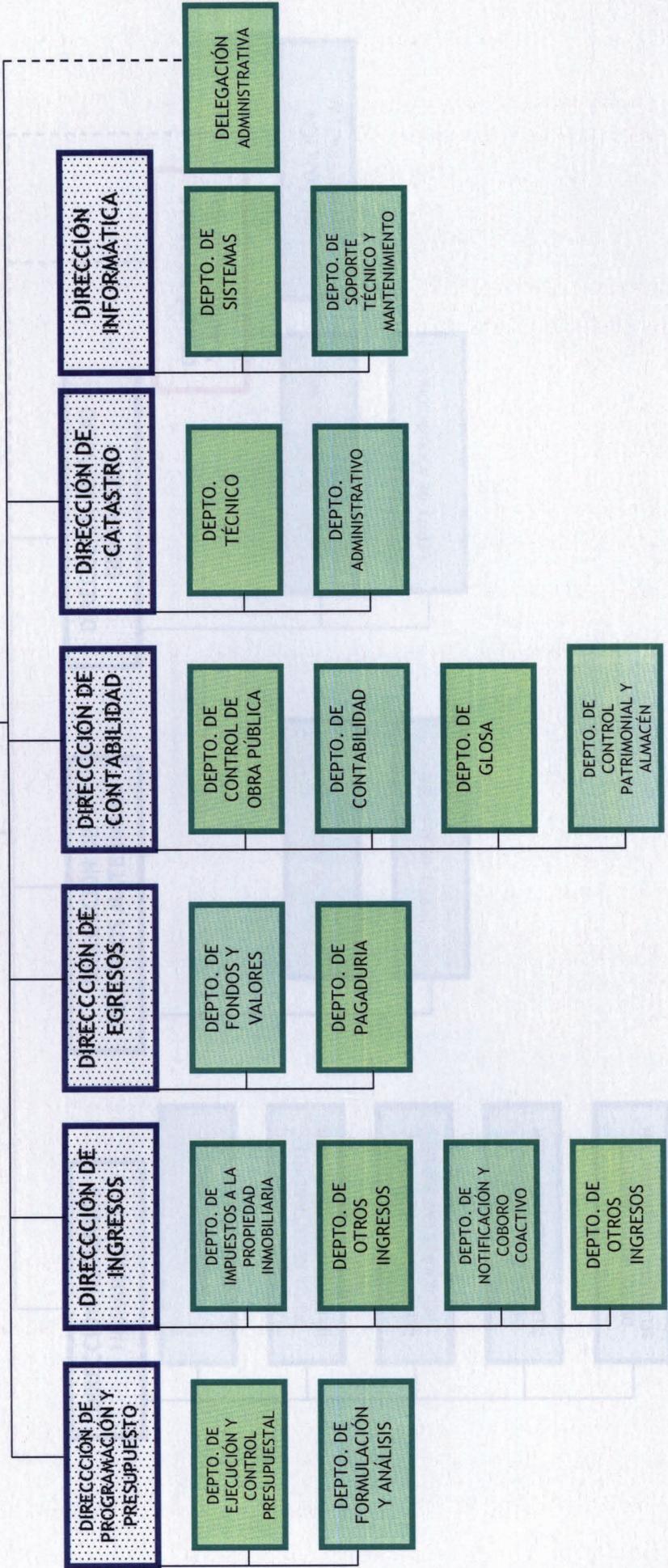
Nota: los organigramas que se presentan a continuación son de elaboración propia.

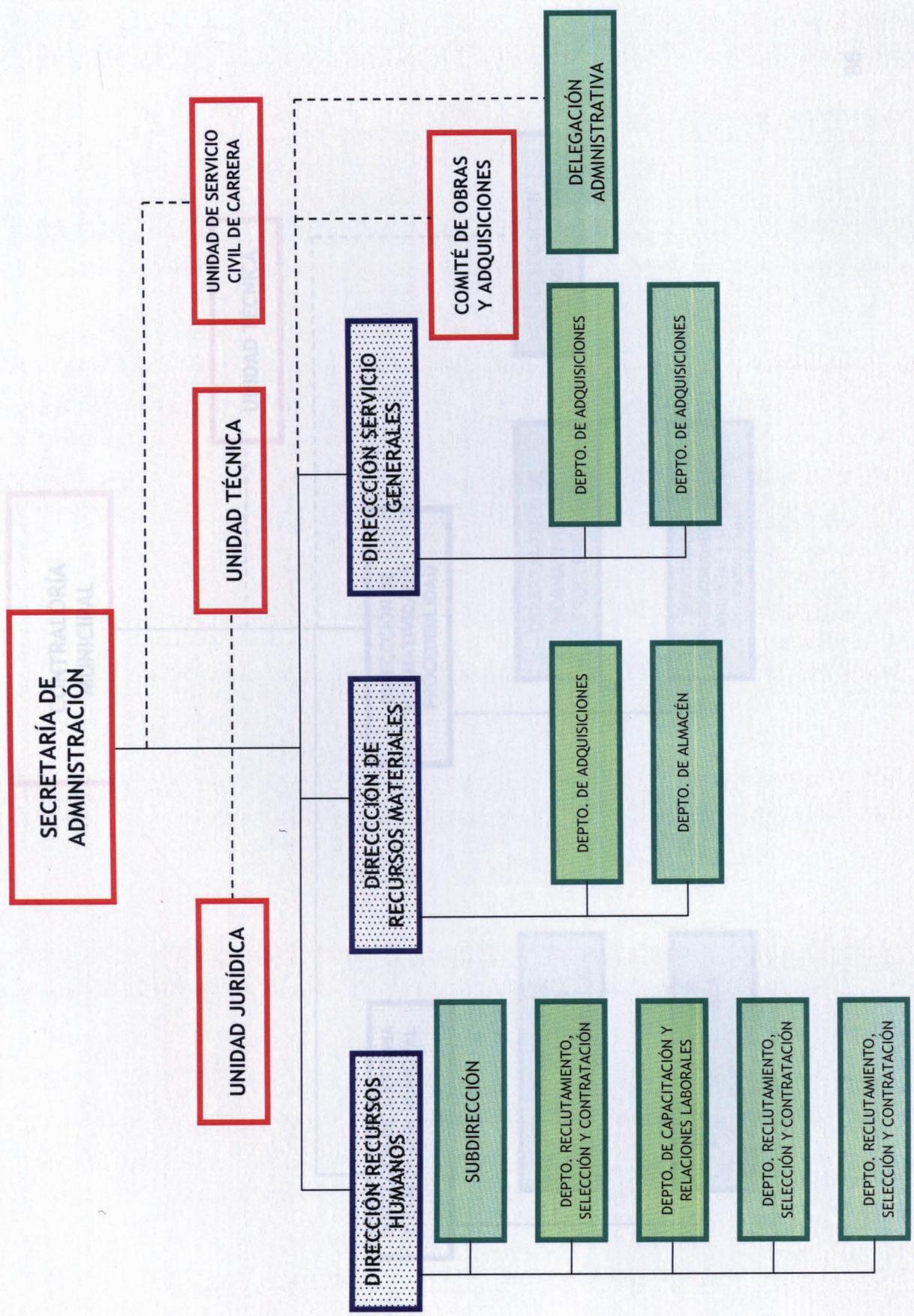


**TESORERIA MUNICIPAL**

**UNIDAD TÉCNICA**

**UNIDAD JURÍDICA**





SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN

UNIDAD JURÍDICA

UNIDAD TÉCNICA

UNIDAD DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA

DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS

SUBDIRECCIÓN

DEPTO. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

DEPTO. DE CAPACITACIÓN Y RELACIONES LABORALES

DEPTO. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

DEPTO. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES

DEPTO. DE ADQUISICIONES

DEPTO. DE ALMACÉN

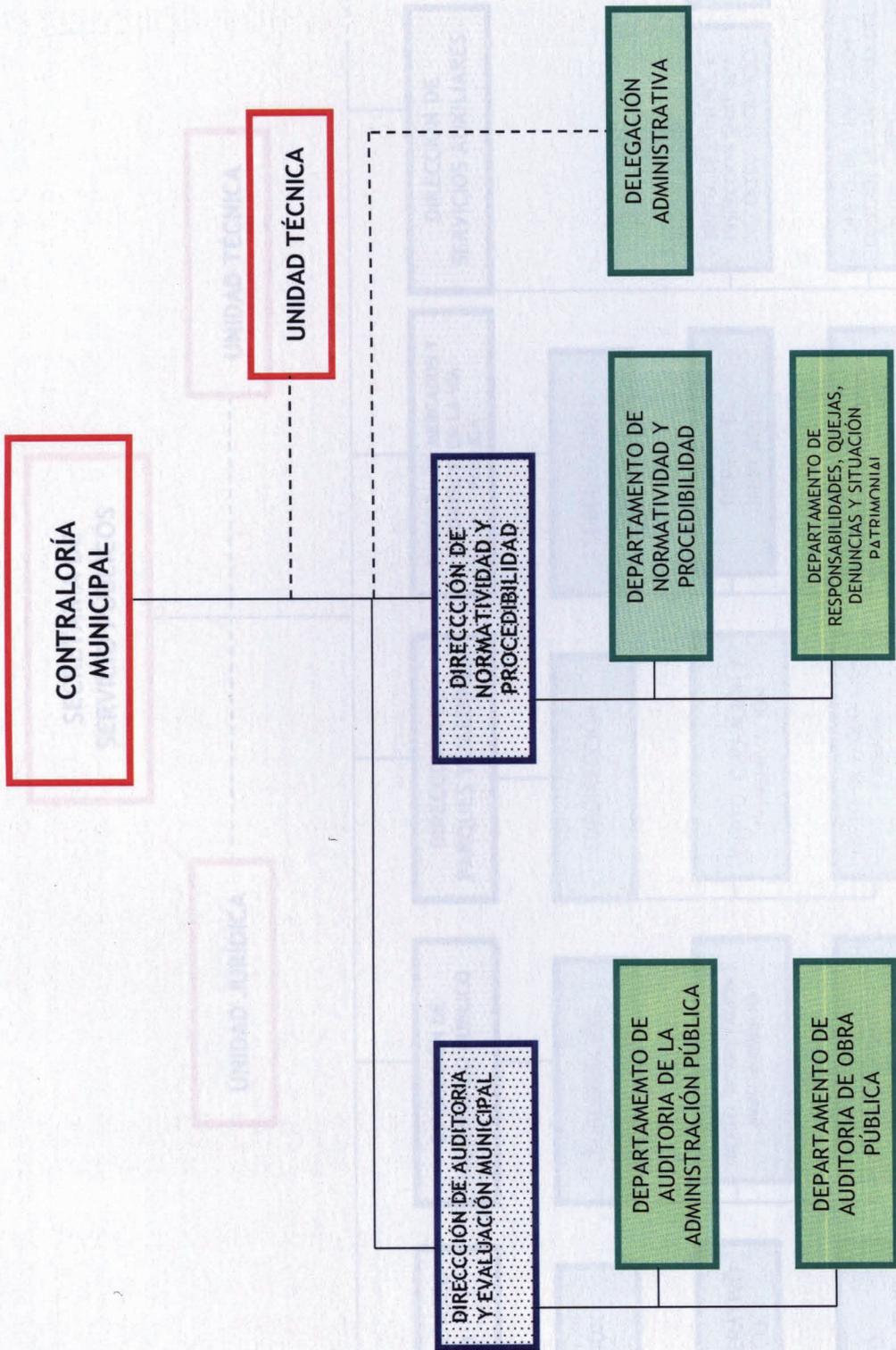
DIRECCIÓN DE SERVICIOS GENERALES

COMITÉ DE OBRAS Y ADQUISICIONES

DEPTO. DE ADQUISICIONES

DEPTO. DE ADQUISICIONES

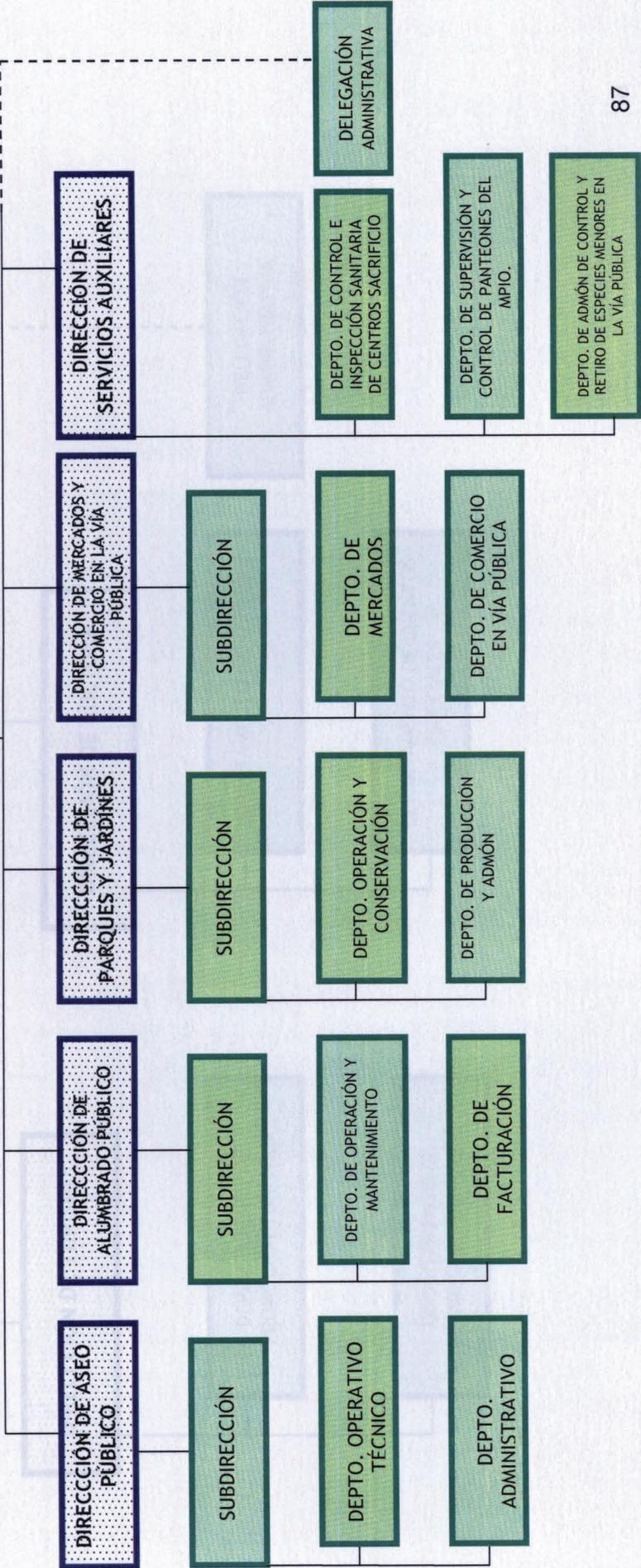
DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA

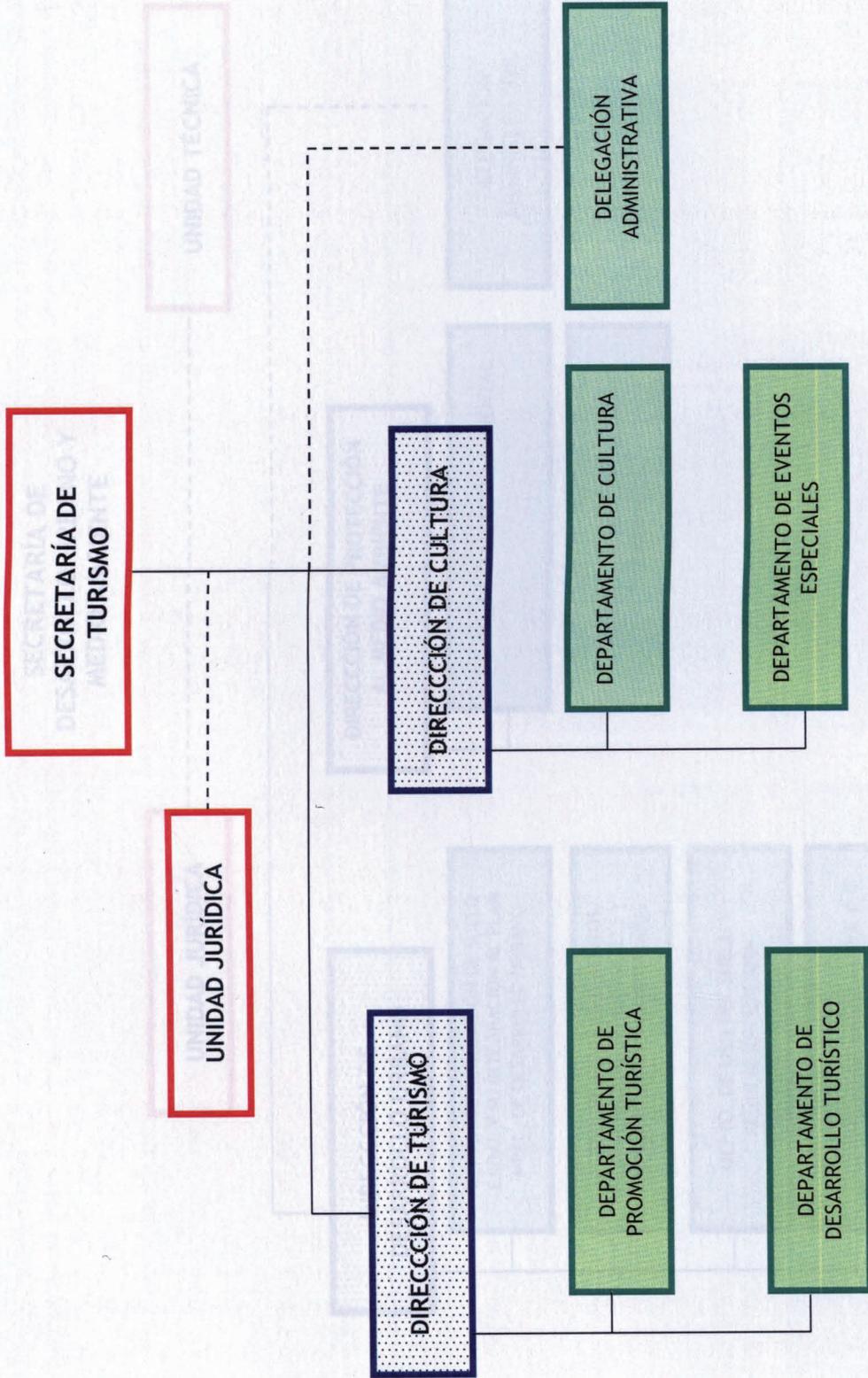


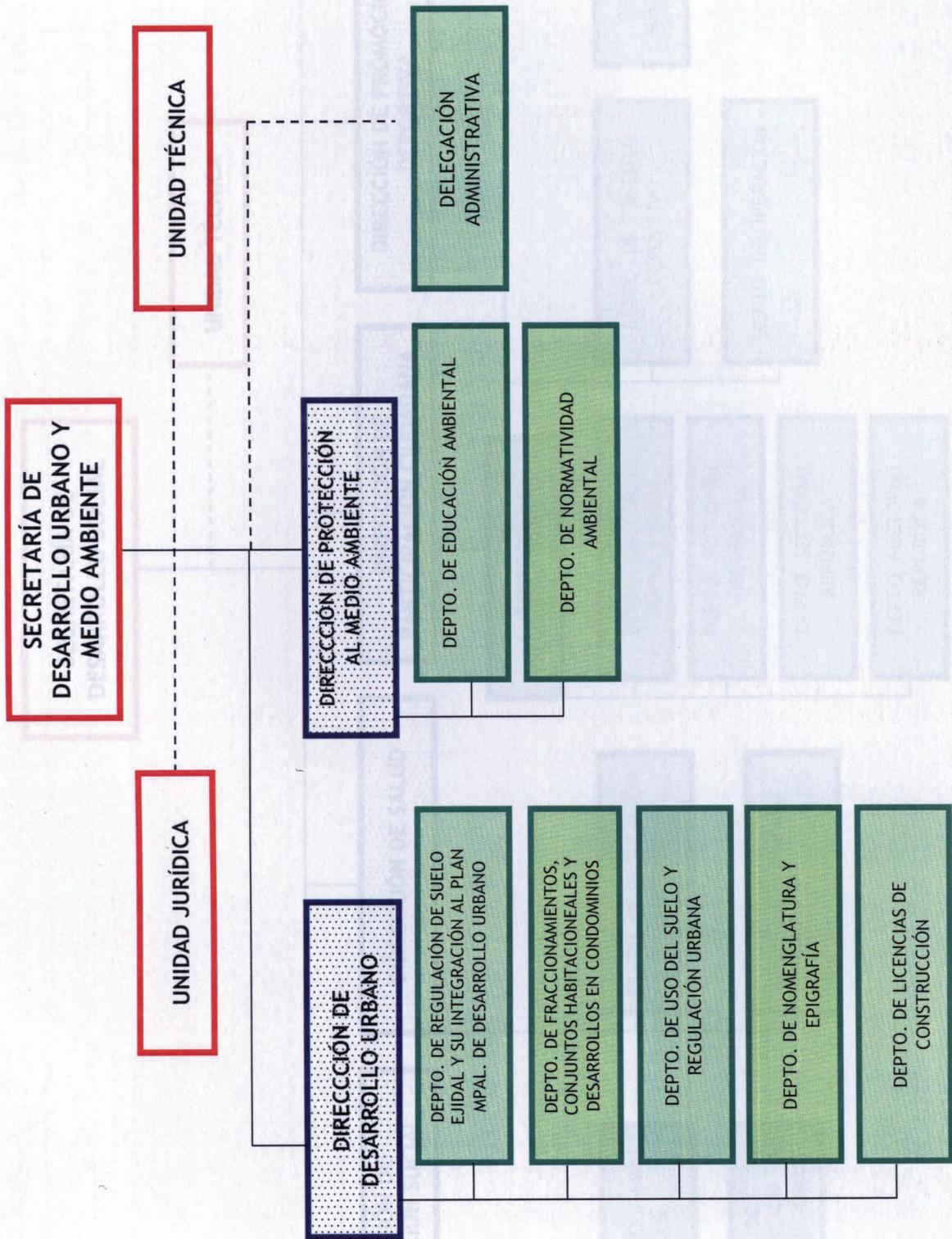
**SECRETARÍA DE  
SERVICIO PÚBLICOS**

**UNIDAD JURÍDICA**

**UNIDAD TÉCNICA**

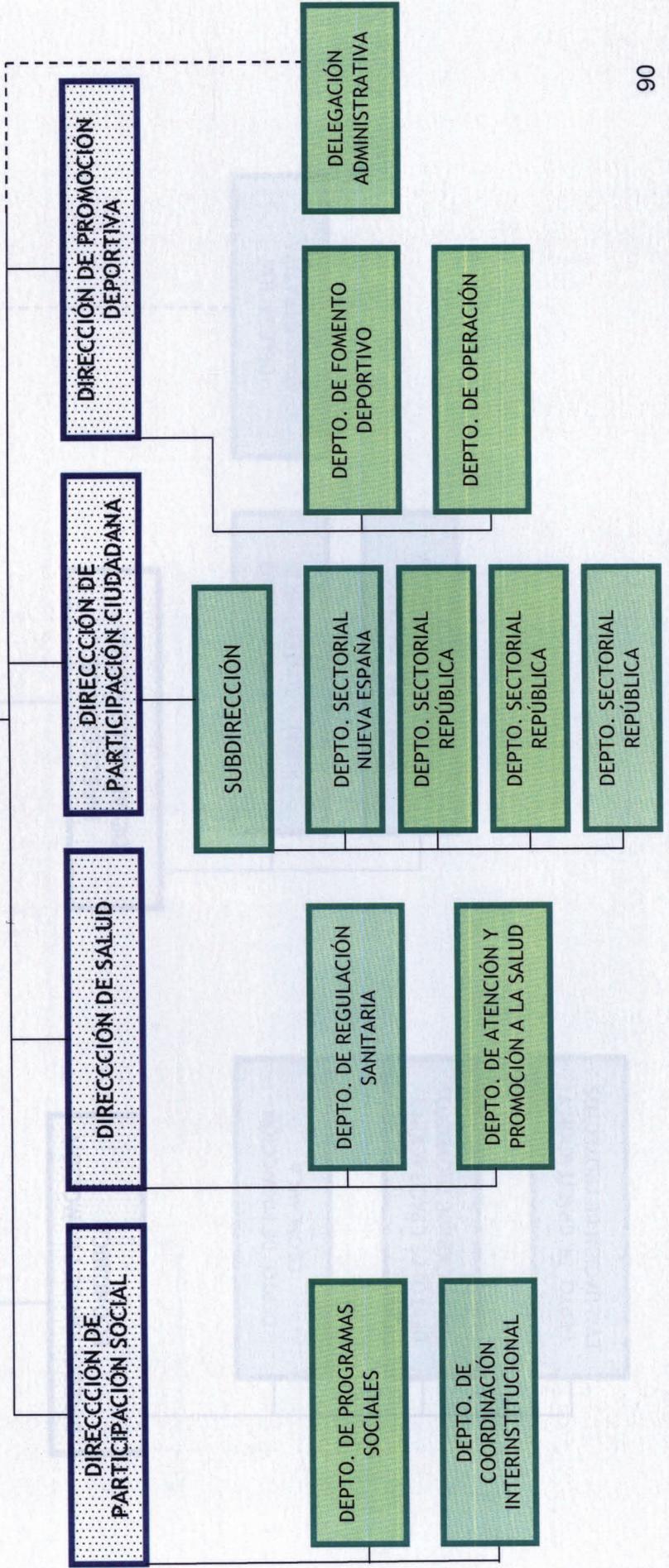


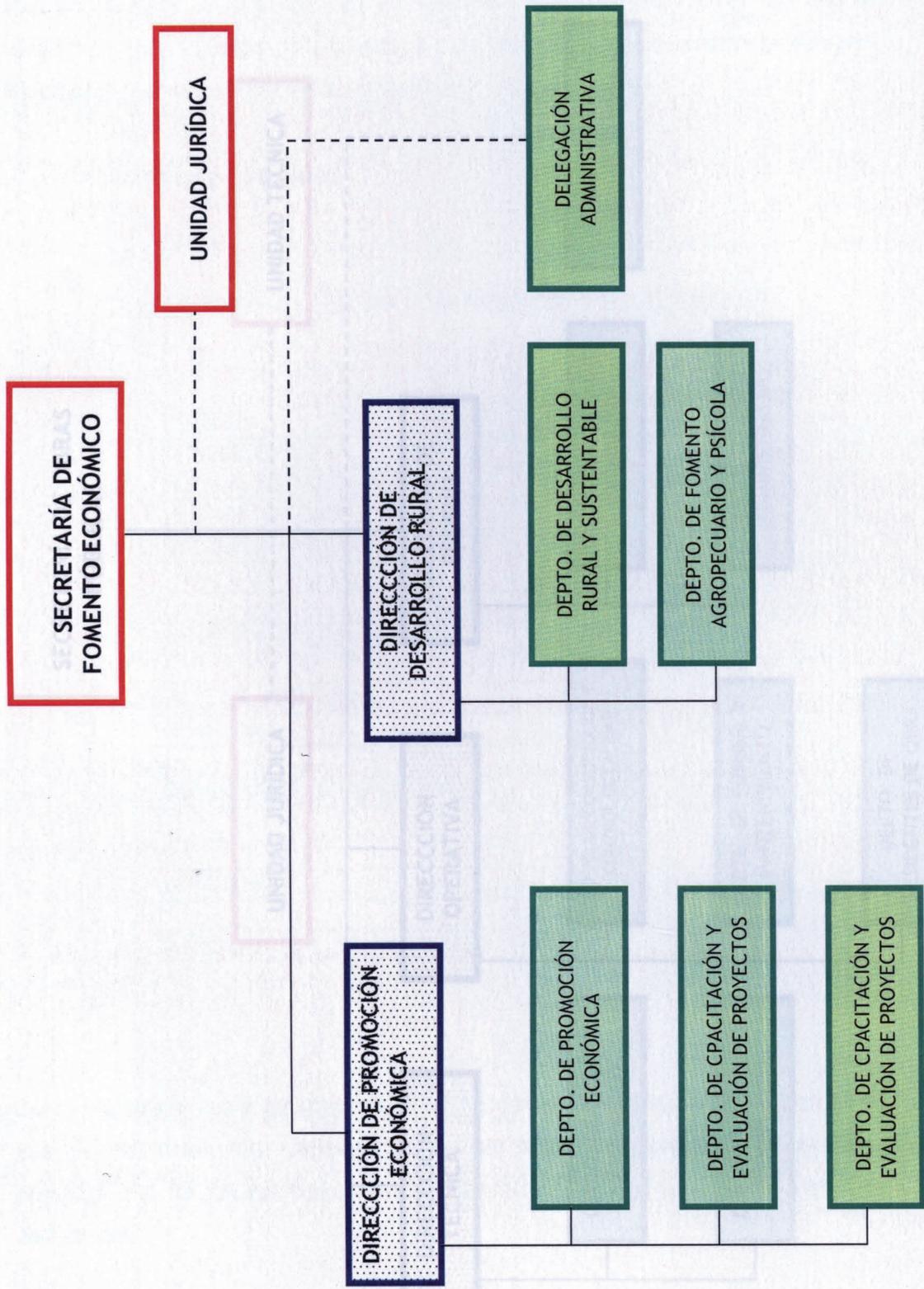




**SECRETARÍA DE  
DESARROLLO SOCIAL**

**UNIDAD TÉCNICA**







Concluida la elaboración de los organigramas se acordó diseñar un cuadro por nivel jerárquico de los puestos con su respectivo porcentaje en proporción al total de puestos de la propuesta del reglamento, los cuales suman 183 que se dividen en 133 puestos de estructura o de mando y 50 de gestión profesional técnica operativa, con los datos obtenidos.

A continuación se presenta el:

### LISTADO DE PUESTOS POR NÚMERO Y PORCENTAJE

PUESTO	No.	%
SUBDIRECTOR	11	6.02
JEFE DE DEPARTAMENTO	93	50.81
JEFE DE UNIDAD	16	8.74
DELEGADO ADMINISTRATIVO	13	7.10
ANALISTA PROGRAMADOR	15	8.19
JEFE DE AUDITOR	5	2.73
AUDITOR	17	9.28
SUPERVISOR DE RESIDENTES	1	.55
	1	.55
RESIDENTE	11	6.02
TOTAL	183	100

Como se podrá apreciar más de la mitad de los puestos corresponden al de jefe de departamento, concentrándose en este nivel jerárquico la principal atención que se deberá tener para realmente desarrollar un real Servicio Civil de Carrera.

## CAPÍTULO 6

### REFERENCIA DOCTRINAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Este capítulo contiene fundamentalmente la recopilación de la teoría de la evaluación del desempeño, desde diversos puntos de vista de los autores de temas de la administración de recursos humanos, con el propósito de que sirvan como antecedente académico para que en el próximo capítulo se aborde en lo particular la evaluación del desempeño en la administración pública.

#### 6.1. Definición

La evaluación del desempeño es el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global de los trabajadores. La mayor parte de los empleados procuran tener retroalimentación respecto a la manera que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

#### 6.2. Objetivo General

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y se desempeña en el puesto.

#### 6.3. Objetivos Específicos

- Mejoramiento del desempeño: la retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialista de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- Ajustes de compensación: las evaluaciones ayudan a los responsables de área como determinar quienes deben recibir incrementos de sueldo.
- Decisiones de colaboración: los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben de basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo de carreras: un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar un potencial desaprovechado que debería desarrollarse.
- Planeación y desarrollo de carreras: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben de investigarse.
- Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos: un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes que deben de investigarse.
- Inexactitudes de la información: un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.

#### **6.4. Beneficios**

Los beneficios de la evaluación del desempeño es la administración de salarios, retroalimentación del desempeño, identificación de las fortalezas y debilidades de la persona, documentación de las decisiones de personal, reconocimiento del

desempeño de la persona, determinación de la promoción, identificación del desempeño deficiente, apoyo para la identificación de metas, cumplir los requerimientos legales, decisiones sobre despidos, determinar transferencias y asignaciones.

## 6.5. Ventajas

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Precisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto como los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento del personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos: la familia, la salud, las finanzas.

## 6.6. Principios

- Debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización.
- Los estándares de evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Definirse con claridad los objetivos del sistema de evaluación.

## 6.7. Características

- Válido y confiable.
- Efectivo y aceptado.

## 6.8. Técnicas

### 6.8.1 Objetivas

Se refiere a medir aspectos como ausentismo y productividad y define medidas específicas de desempeño establecido como por ejemplo los estándares.

## 6.8.2 Subjetivas

Se usan en procedimientos donde los juicios de valor sobre la actuación del personal se realizan con cierto orden.

## 6.9. **Métodos**

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

### 6.9.1. Pasado

#### 6.9.1.3. *Método de Selección Forzada*

Este método tiene la ventaja de tratar sobre algo que ya ocurrió y que puede hasta cierto punto ser medido, su desventaja es que imposibilita cambiar lo que ocurrió.

#### 6.9.1.1. *Escalas de Puntuación*

La evaluación sólo se basa en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto para permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales. La ventaja que tiene dicho método es que requiere de poca capacitación y es aplicable a grupos grandes de empleados.

Y su desventaja es que pueden surgir distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo.

### 6.9.1.2. *Lista de Verificación*

En este método se requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno y el resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores* si los puntos son suficientes puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Sus ventajas son los bajos costos, la facilidad de administración, escasa capacitación y su estandarización por otro lado sus desventajas es que existe la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la inadecuada asignación de valores por parte del departamento de personal.

### 6.9.1.3. *Método de Selección Forzada*

#### 6.9.1.6. *Método de Verificación de Campo*

Obliga al evaluador a seleccionar dos frases, que sean las más descriptivas del desempeño del empleado, una debe ser positiva y otra negativa. Se agrupan los puntos en categorías como habilidad de aprendizaje, el desempeño y las relaciones interpersonales y los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Sus ventajas es que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a gran variedad de puestos.

### 6.9.1.4. *Método de Registro de Acontecimientos.*

#### 6.9.1.7. *Métodos de Evaluación en Grupo*

El evaluador debe llevar una bitácora diaria (o un archivo en computadora) en donde consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que desarrolla el evaluado. Se requiere elaborar un formato que facilite el seguimiento adecuado para que el evaluador no lo haga solo a veces si no que lleve un seguimiento. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, ya que reduce el efecto de distorsión por

acontecimientos recientes. Su desventaja es que no es de gran utilidad debido a la pérdida de tiempo y a que no se puede evaluar a gran cantidad de empleados.

#### 6.9.1.5. *Escalas de Calificación Conductual*

Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones aceptables y descripciones inaceptables se obtienen de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

La desventaja de dicho método sería una limitación de los elementos conductuales para hacer efectivo y administración práctica, la mayor parte de los supervisores no mantienen actualizados los registros, lo cual reduce la efectividad de este enfoque.

#### 6.9.1.6. *Método de Verificación de Campo*

El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. Prepara una evaluación que se basa en información y la envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto y después con el empleado y el especialista del personal, registra puntuaciones y conclusiones. También se pueden hacer exámenes de conocimientos pero son muy largos.

#### 6.9.1.7. *Métodos de Evaluación en Grupo*

Se basan en la comparación del desempeño del empleado con el de sus compañeros de trabajo, las conduce el supervisor. Pero no es muy bueno ya que no se revelan al empleado. Son útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

#### 6.9.1.8. *Método de Categorización*

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor, puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

No es muy buena la evaluación del desempeño durante el pasado ya que lleva el riesgo implícito de convertir a nuestras evaluaciones en proyecciones, deseos y juicios que no siempre guardan relación con la realidad.

#### 6.9.2. Futuro

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

##### 6.9.2.1. *Auto Evaluaciones*

Los empleados efectúan una auto evaluación; lo cual puede constituir una técnica muy útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Puede ser útil para la determinación de objetivos personales a futuros.

##### 6.9.2.2. *Administración por Objetivos*

El supervisor como el empleado establecen en forma conjunta los objetivos de desempeño deseables, los cuales deben de ser mensurables de manera objetiva.

Su ventaja es que el empleado se siente motivado para alcanzar los objetivos. Tiene como desventaja que sus objetivos son muy ambiciosos o quedan cortos.

### 6.9.2.3. Evaluaciones Psicológicas

La evaluación consiste en entrevistas a profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación que pueden permitir la predicción del futuro desempeño. Este procedimiento es lento y costoso.

La importancia de medir la personalidad radica en forma principal en conocer las características de los individuos para saber cómo reaccionarán ante determinados estímulos y así saber como tratarlos y predecir sus reacciones.

## CAPÍTULO 7

### **COMPETENCIAS QUE DEBEN POSEER LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA DEL AYUNTAMIENTO DE MORELIA**

Los diferentes modelos de Servicio Civil de Carrera en el mundo que se mencionan en el capítulo 3, y de manera particular en el capítulo 4 en las entidades federativas, todos en lo esencial buscan una mejora de los servicios que prestan a la población gobernada y que se traducirán en un beneficio para las dependencias públicas y los servidores públicos, conformándose así un triple enfoque que se explica al inicio del capítulo 3.

No basta determinar en el Servicio Civil de Carrera del Ayuntamiento el ingreso, permanencia, desarrollo y separación de los servidores públicos, se hace evidente la necesidad de una formación del personal acorde a los retos y circunstancias actuales del Ayuntamiento, lo cual necesariamente debe traducirse en mayores posibilidades de innovación en nuevas practicas y un cambio positivo con actitudes más sensibles en el cumplimiento de las tareas de las dependencias adscritas al Ayuntamiento.

Lo anterior exige una mayor comprensión hacia la función que el servidor público realiza de la responsabilidad encomendada. Ello se logrará cuando se ponga en marcha un modelo de competencias que signifique al propio Ayuntamiento basado en acciones concretas que coadyuven a mejorar las condiciones laborales de crecimiento y desarrollo del servidor público por lo que su progreso en el trabajo se basa en las circunstancias en que realiza su labor, en sus objetivos personales y expectativas profesionales, a su vez la motivación del servidor público de carrera y su participación en el programa están relacionados con las posibilidades que se les ofrecen para progresar.

¿Por qué es importante el concepto de competencia y se vuelve atractivo para el programa del Servicio Civil de Carrera en el ayuntamiento seleccionado? La respuesta es que vincula el conocimiento, las habilidades y los atributos personales de los servidores públicos con el desempeño de la organización.

Una vez establecido el que se puede considerar un imperativo, poner en marcha un modelo de competencias se dará paso en esta tesis a lo que se define como competencia, “la capacidad que conduce a una persona hacia modos de comportamiento adecuado que se ajusta dentro de los parámetros de la Institución a los requerimientos de su trabajo y que además produce los resultados deseados”.

En tal sentido se es permitido incluir un pequeño antecedente de este tema:

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la necesidad de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo: una situación en la que los sistemas de educación-formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos.

La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

Estos problemas se presentan también con mayor dificultad en los países en desarrollo, es decir, con la desventaja de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

Hoy en día, el mundo acumula un enorme caudal de conocimientos y tecnologías, lo cual están al alcance de todas las organizaciones, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una organización de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de ella para adaptarse al cambio, por lo que se necesita una educación que se base en los pilares básicos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del recurso humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias.

La lectura anterior presenta el panorama en países industrializados y en desarrollo, y para una recién egresada en vías de titulación adquiere un significado muy especial al analizar las materias que se cursaron en una licenciatura con su aplicación práctica en el campo laboral, es decir; que el conocimiento adquirido tenga correspondencia en el campo productivo y la sociedad.

En nuestro país en el año 2005, la SEP definió a las competencias como:

Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes). En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado.

Los anteriores conceptos no varían de otras definiciones inclusive, de otras culturas en diferentes países, tales como las siguientes definiciones:

- “La capacidad individual para emprender actividades que requieran una planificación, ejecución y control autónomos” (Federación Alemana de Empresarios de Ingeniería).
- “La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y por consiguiente actuar eficazmente para alcanzar un objetivo” (Hayes).
- La posesión y desarrollo de destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas” (Prescott).

En resumen de lo anterior se deduce que el saber muchas cosas, no necesariamente significan que se saben hacer, por lo que la formación de las competencias laborales es la base para apoyar a una organización en el camino hacia procesos dinámicos de cambio en su entorno; por ello, se requiere de recursos humanos que se orienten en actividades poli funcionales, con amplias capacidades para intervenir en los procesos de cambio.

## 7.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

**Básicas:** Se refiere a los comportamientos elementales que deben demostrar los trabajadores de una actividad laboral, que están asociados a conocimientos de índole formativo, como la capacidad de lectura, de expresión y de comunicación verbal y escrita, entre otras.

**Genéricas:** Describen el comportamiento asociado con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar a otros.

**Específicas:** Identifican los conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una determinada función productiva.

## 7.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS COMPETENCIAS

En ese sentido las principales características de las competencias son las siguientes:

- Implica un saber en contexto.- Tener un conocimiento o comprender un principio teórico no resulta suficiente, si no es en función de las condiciones concretas en que su aplicación resulte relevante. Es decir, la competencia está referida a un lugar y un momento específico. Esto no contradice la generalización o transferencia de esa competencia a otros contextos.
- Está centrada en el desempeño.- Más que preocuparse < por lo que se sabe>, el énfasis es en <hacer con lo que se sabe>. El valor de los conocimientos no radica en poseerlos, sino en hacer uso de ellos.
- La competencia constituye una unidad y un punto de convergencia de distintos saberes.

- Una competencia puede adquirirse en la escuela, pero también en la empresa o de forma autodidáctica en cualquier otro contexto social.

Volviendo al tema principal de este capítulo, a continuación se presenta un listado de catorce competencias deseables para los servidores públicos del Ayuntamiento de Morelia.

### **7.3 COMPETENCIAS QUE SE PROPONEN QUE DEBAN POSEER LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL AYUNTAMIENTO DE MORELIA**

*7.3.1 Visión de largo plazo:* El establecimiento de objetivos claros y bien definidos, tomando en cuenta las tendencias de los ámbitos social, económico y político.

*7.3.2 Visión hacia el exterior:* Gozar de un amplio conocimiento del ambiente político que envuelve al municipio; es decir, de los distintos actores, instituciones, redes y sus dinámicas. La comprensión del exterior debe ser lo suficientemente vasta como para estar en la posición de desarrollar una perspectiva local de la arena política en que se actúa. (Esta competencia se aplicaría para los directores de área de incluirse en el programa de Servicio Civil de Carrera como se propone en esta tesis).

*7.3.3 Reflexión de experto:* El uso informado de los principios, herramientas y marcos legales de la hechura de las políticas públicas. También se debe tener un buen manejo de la aritmética básica, una comprensión histórica de la política y algunas habilidades analíticas especializadas.

*7.3.4 Conciencia de la escasez de recursos:* El cálculo realista de los medios disponibles; es necesario tomar en cuenta toda clase de recursos, desde los más elementales (financieros y humanos), hasta los más elaborados, como la legitimidad. Asimismo se requieren análisis de factibilidad con el fin de ejercer el presupuesto responsablemente.

**7.3.5 Visión estratégica:** Los tomadores de decisiones elaboran una visión del futuro deseado, que asegura la consecución de la excelencia creando valor público para los ciudadanos. También se refiere a la habilidad de concretar la atención en asuntos críticos, es decir, en aquellos fenómenos que tienen una *alta probabilidad de impactar profundamente los futuros colectivos*.

**7.3.6 Innovación:** La capacidad de los tomadores de decisiones para cuestionar las formas establecidas de hacer las cosas, alentando o estimulado la generación de ideas novedosas que, cuando resulte apropiado, sustituirán los modos tradicionales de resolver problemas.

**7.3.7 Coherencia transversal:** Los tomadores de decisiones hacen uso de una visión holista que mira más allá de los límites de su organización, de las fronteras institucionales del gobierno y de sus objetivos estratégicos.

**7.3.8 Inclusivo:** Es un requerimiento tener en mente las consecuencias de la política desde una perspectiva social amplia. Se deben analizar los impactos de la política en grupos directa e indirectamente afectados por ésta; así como involucrar en el proceso a los grupos de interés estratégicos.

**7.3.9 Monitoreo:** Las políticas vigentes deben estar sujetas a una revisión constante, con el fin de garantizar que están efectivamente atendiendo los problemas sociales que se propusieron resolver. El monitoreo debe tomar en cuenta los efectos de la política dentro y fuera de su ámbito o sector formal de acción.

**7.3.10 Basada en el conocimiento:** Las decisiones y los consejos de los servidores públicos deben estar cimentados sobre la más rica evidencia disponible, proveniente de una multitud de fuentes informativas gubernamentales, académicas, privadas.

7.3.11 *Derivar lecciones:* Los tomadores de decisiones deben aprovechar las experiencias pasadas, que tomarán la forma de mejores prácticas, punto de referencia.

7.3.12 *Robustez ética:* De una valoración comparativa entre las diferentes alternativas de política, el funcionario debe inclinarse por aquella que mayor beneficio reditúa al interés público.

7.3.13 *Transparencia:* Los criterios para ponderar las alternativas de acción y para evaluar sus resultados deben ser claros, explícitos y de acceso público.

7.3.14 *Rendición de cuentas:* El desempeño de los funcionarios debe estar abierto al escrutinio público, y aquellos servidores que incumplan, infrinjan o vulneren el proceso de la política deben estar preparados para enfrentar las consecuencias de sus actos.

Como se mostrará en la siguiente tabla, se definen las competencias para cada grupo de Servidores Públicos que se mencionan en el art. 10 del reglamento. Además se agregó una tercera columna que comprende una de las propuestas de esta tesis de que se incluyan a los Directores de Área en el Reglamento del Servicio Civil de Carrera y como se puede apreciar, prácticamente deberán tener las catorce competencias previamente listadas.

NOTA: Por el tamaño de la letra la tabla se presenta en la siguiente hoja.

#### 7.4 TABLA DE COMPETENCIAS POR GRUPO DE SERVIDORES PÚBLICOS

SERVIDORES PÚBLICOS COMPETENCIAS	DE MANDO	DE GESTIÓN	DIRECTORES (PROPUESTA)
VISIÓN DE LARGO PLAZO	✔		✔
VISIÓN AL EXTERIOR			✔
REFLEXIÓN DE EXPERTO	✔		✔
CONCIENCIA DE ESCASEZ DE RECURSOS	✔	✔	✔
VISIÓN ESTRATÉGICA	✔		✔
INNOVACIÓN	✔		✔
COHERENCIA TRANSVERSAL			✔
INCLUSIVO	✔		✔
MONITOREO	✔		✔
BASADA EN EL CONOCIMIENTO	✔		✔
DERIVAR LECCIONES	✔		✔
ROBUSTEZ ÉTICA	✔	✔	✔
TRANSPARENCIA	✔	✔	✔
RENDICIÓN DE CUENTAS	✔	✔	✔

Una vez propuestas estas competencias surge la pregunta de cuáles pueden ser los retos a que se tendrán que enfrentar las autoridades en la construcción de las capacidades, se han identificado para este estudio tres, las cuales se señalan de la siguiente forma:

### **7.5 RETOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LAS CAPACIDADES**

Los principales retos que se pueden presentar en la edificación de las capacidades para los servidores públicos del Ayuntamiento de Morelia, son tres:

- 1) Está el problema de cómo asegurar que el personal, una vez que ha desarrollado algunas competencias por medio del entrenamiento y la experiencia, alcance la posición de mayor provecho, es decir, el puesto dentro de la organización que mejor le permita explotar de manera óptima sus habilidades y conocimientos recién adquiridos.
- 2) En segundo lugar, se presenta el desafío de garantizar que, a lo largo del ciclo de la política, se asignen las responsabilidades, funciones y actividades de un modo coherente y armonioso con las competencias de cada miembro del equipo de servidores públicos.
- 3) Finalmente, se encara el reto de vincular el aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los servidores públicos con los fines de la Administración Municipal. Se debe evitar que el crecimiento individual de los servidores genere sólo beneficio personal, pues el desarrollo de las competencias sólo cobra sentido si contribuye a la consecución de las metas organizativas.

Las catorce competencias deseables que desarrollen los Servidores Públicos independientemente de los retos que presenten. La cultura organizacional prevaleciente puede representar un serio obstáculo en la propuesta, señalándose dos principales y que son los siguientes:

## 7.6 OBSTÁCULOS EN LA INCORPORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

- 1) Un modelo de autoridad centralizada, piramidal, con jerarquías claras, donde las líneas de mando fluyen de arriba hacia abajo. Bajo este sistema es posible definir los objetivos de la organización con mucha claridad, sin embargo, resulta sumamente insensible para incorporar necesidades particulares de los funcionarios ubicados hacia abajo en la cadena de mando.
- 2) Por otro lado está el modelo que mira exclusivamente al individuo; se concentra en la persona y sus necesidades. No obstante que esta forma aumenta la probabilidad de generar altos niveles de satisfacción personal, la falla consiste en su inevitable negligencia con respecto a las metas colectivas de la organización y en su tendencia a dispersar los esfuerzos del Servicio Civil de Carrera imposibilitando la conducción de una política coherente. En el peor de los casos, es posible que se produzca una competencia nociva entre los servidores públicos, que deteriore sustantivamente los valores y el *ethos* del sector público.

Por otro lado para el personal que participe en el Servicio Civil de Carrera se demanda un cambio en sus actitudes, todos ellos deben comprometerse con las estrategias que se determinen en la instrumentación del programa. Ya que muchos Servicios Civiles de Carrera consideran que el mejoramiento de las competencias de los Servidores Públicos es una responsabilidad exclusiva de la Institución y esperan que las dependencias se encarguen de proveer todas las oportunidades de aprendizaje y especialización. Sin embargo, los tiempos exigen a que cada servidor Público se involucre activamente en la definición de sus necesidades y participe en múltiples experiencias de aprendizaje.

El anexo A de esta tesis esta dedicado al sistema de evaluación que se aplicará en el programa de Servicio Civil de Carrera, en él se presenta las metas y los factores a que se sujetarán los Servidores Públicos.

Retomando algunos factores como *Calidad de Trabajo, Iniciativa y Trabajo en Equipo* se presenta a continuación un cuadro con la descripción del factor y lo que se entiende como competencia del mismo.

### 7.7 CUADRO COMPARATIVO DE FACTORES DE EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS LABORALES

PUESTO	FACTOR	COMPETENCIA
<b>DE MANDO</b>	<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>
	Capacidad para efectuar con exactitud, confiabilidad y presentación, las actividades de trabajo que le son encomendados.	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que éste bajo su responsabilidad. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de juicio. Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

NOTA: CONTINÚA EN LA SIGUIENTE HOJA.

<b>PUESTO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPETENCIA</b>
<b>DE MANDO</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>INICIATIVA</b>
	Disposición para crear, innovar o mejorar los sistemas, procedimientos u organización del trabajo, lo cual se refleja en menor tiempo y calidad en la prestación de servicios.	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Capacidad de ser flexible y de percibir que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

<b>PUESTO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPETENCIA</b>
<b>DE GESTION</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
	Disposición para trabajar activamente en grupos de trabajo, aportando el mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos y las metas institucionales programadas.	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

La propuesta anterior se tendrá que completar con el procedimiento de la Certificación de Competencias, el cual se narra en el siguiente apartado.

## **7.8 CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

Existe la tendencia mundial para certificar las competencias del personal de las organizaciones, independientemente de los grados académicos formales que éstos tengan (educación básica, técnica y profesional), con el fin de medir y evaluar en forma concreta sus habilidades prácticas en el trabajo.

Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias en Inglaterra y Canadá, por ejemplo, tienden a dar a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, conscientes de que un trabajador que sabe lo que se espera de él es más eficiente y motivado, los planes de capacitación en los que participará estarán dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido a su aporte a los objetivos de la organización.

La Certificación de Competencia es el reconocimiento que se le brinda a una persona cuando demuestra que sabe hacer bien su trabajo según los parámetros expresados en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL). Se define como el proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce formalmente que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función productiva determinada. En nuestro país el Gobierno de la República mediante decreto presidencial instaló en 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), y es el órgano encargado de integrar los Sistemas Normalizado y de Certificado de la Competencia Laboral. Utiliza para la evaluación y la certificación una Norma Técnica de Competencia Laboral, y es la expresión estandarizada de una descripción de Competencias identificadas previamente. Esta norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional para un desempeño competente en determinada función productiva.

Retomando el concepto se puede agregar que la certificación se puede obtener aún sin tener estudios formales o al estar realizados, esto es que se otorgue un reconocimiento formal a los conocimientos, habilidades y destrezas que tienen las personas para desempeñar bien un trabajo, ya sea que lo hayan aprendido en la práctica, escuela o de manera autodidáctica.

## 7.9 CARACTERÍSTICAS DE LA CERTIFICACIÓN

- Voluntaria: Cada persona decide libremente el momento en que desee le sea certificada su Competencia, no se le debe imponer como una exigencia en el ámbito educativo ni laboral.
- De tercera parte: Es realizada por organismos especializados que actúan sin ningún interés por parte, esto es, que son independientes de los procesos de capacitación y no tienen relación profesional o personal con el candidato ni con el resultado de su proceso de certificación.
- Formato único: Los certificados que otorguen los diferentes organismos certificadores, utilizan un formato único que permite su integración en un sistema de información del mercado de trabajo y su reconocimiento a nivel nacional.
- Transparencia: Los interesados en la certificación tienen acceso a los contenidos de las NTCL y a la forma en que se efectúan los procesos de evaluación, verificación y certificación, realizando trámites sencillos para la operación transparente del sistema de certificación.

## 7. 10 PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Las Certificaciones de Competencias Laborales son expedidas por organismos autónomos al sector educativo formal, así como a los capacitadores de las empresas y/o comisiones mixtas obrero – patronales, para garantizar independencia entre el que enseña y el que evalúa el conocimiento.

Desde la perspectiva de la persona interesada en verificarse, la certificación consta de tres etapas:

- 1) La primera es el diagnóstico previo a la evaluación, mediante el cual se informa a la persona si tiene posibilidades de cumplir con los requerimientos de la evaluación.
- 2) La segunda etapa es la evaluación en sí, en que la persona realiza una serie de funciones solicitadas por el evaluador y éste las contrasta con los requerimientos del instrumento de evaluación.
- 3) La tercera etapa es el resultado de evaluación en donde se le informa a la persona si es competente (en cuyo caso se le gestiona un certificado con validez oficial) o si aún no es competente, en cuyo caso se le ofrecen los servicios de capacitación para realizar en fecha posterior un nuevo proceso de evaluación.

A continuación se relata de una manera práctica como se puede certificar una persona, en primera instancia debe someterse a un proceso de evaluación en un

Centro de Evaluación (CE), que atienda el área de su interés, como por ejemplo los siguientes centros:

- Administración y Operación de Servicios Institucionales, S.A. de C.V. (COSEEM, UNIVA)
- Agencia de Desarrollo y Centro de Vinculación Empresarial Rural
- Agentes Aduanales Asociados en la Aduana Interior de México, A.C.
- Agua Purificada Los Volcanes, S. A. de C.V.
- Aguilar Parroquín y Asociación, S.C.
- Alcatel México, S.A. de C.V.

Pero antes se acude con un Organismo Certificador, los cuáles pueden ser entre otros:

- Asesores en Competencias Laborales y Productividad
- Asesoría y Certificación, A.C. (ACERTI)
- Asociación Nacional para Asegurar la Calidad y la Competencia Laboral, A.C. (ACERTAR)
- Calidad y Competencia Laboral, S.C. (CCL)
- Certificadora de Competencia Laboral en Alimentos y Bebidas, S.C. (CECOLAB)
- Competencia Laboral Empresarial, S.C. (CLE)

Para que asigne un centro de evaluación. Los costos son variados existiendo cinco niveles y las tarifas son con base en los días de salarios mínimos vigentes.

En resumen se explican que son los Centro de Evaluación (CE) y Organismos Certificadores (OC):

Centros de Evaluación (CE): Son instituciones interesadas en capacitar y/o evaluar la competencia laboral de las personas para que alcancen la certificación.

Organismos Certificadores (OC): Son instituciones, asociaciones y organismos acreditados por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) para realizar la certificación de la competencia laboral de las personas con base en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL).

Éstos, a su vez, están facultados para acreditar a los Centros de Evaluación que califican el desempeño de los candidatos a certificación.

Los Organismos Certificadores otorgan un certificado de competencia laboral avalado por el CONOCER.

En continuidad se muestra el Diagrama de Flujo ya narrado del Proceso de Certificación de Competencias.

## 7.10.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN



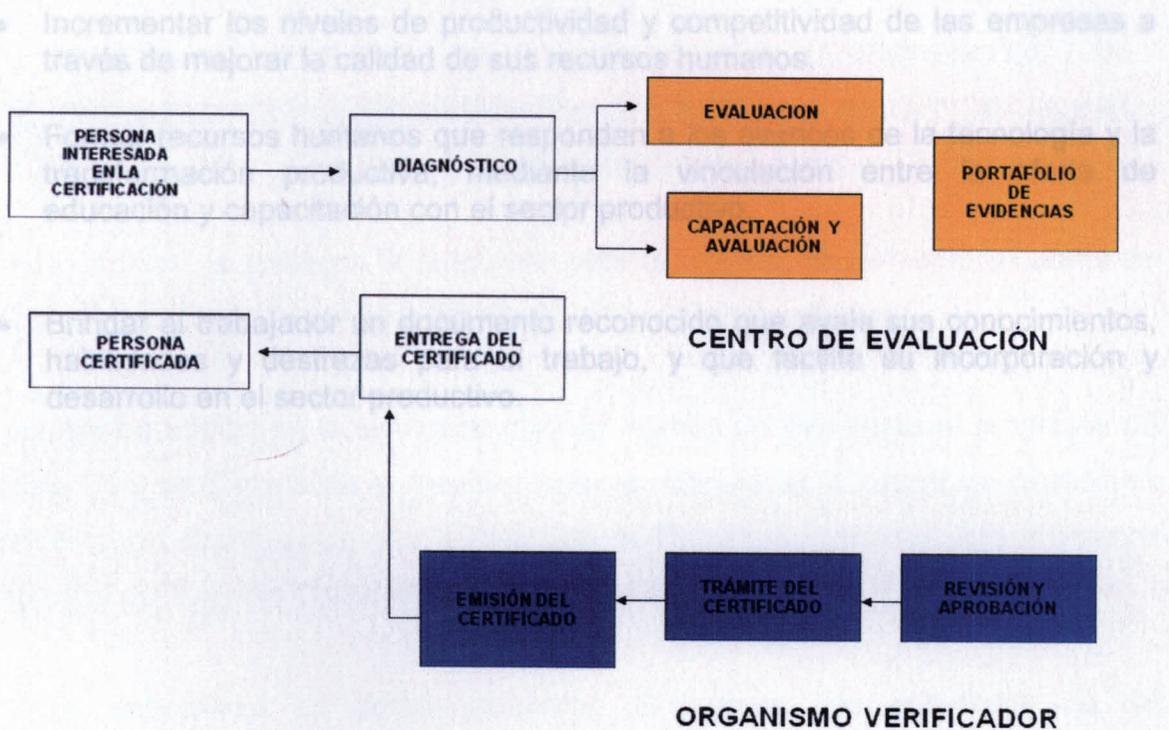
Finalmente y para concluir éste capítulo en seis puntos se resumen los beneficios de obtener una certificación de competencias. Los cuáles explican las bondades de este sistema.

## 7.11 BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

El sistema de Certificación de Competencia Laboral brinda los siguientes beneficios:

- Contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo que permiten satisfacer las necesidades de las organizaciones y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de selección, reclutamiento y rotación de personal.
- Compatibilizar el nivel de competencia de los recursos humanos con los requerimientos de las organizaciones.
- Disponer de criterios comunes de desempeño labora en el aparato productivo.

## 7.10.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN



Finalmente y para concluir éste capítulo en seis puntos se resumen los beneficios de obtener una certificación de competencias. Los cuáles explican las bondades de este sistema.

## 7.11 BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

El sistema de Certificación de Competencia Laboral brinda los siguientes beneficios:

- Contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo que permiten satisfacer las necesidades de las organizaciones y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de selección, reclutamiento y rotación de personal.
- Compatibilizar el nivel de competencia de los recursos humanos con los requerimientos de las organizaciones.
- Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo.

## ANEXO A

- Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas a través de mejorar la calidad de sus recursos humanos.
- Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante la vinculación entre la oferta de educación y capacitación con el sector productivo.
- Brindar al trabajador un documento reconocido que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo, y que facilite su incorporación y desarrollo en el sector productivo.

## ANEXO A

### **HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DENTRO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN EL MUNICIPIO DE MORELIA**

En este capítulo se presenta la propuesta para el registro, seguimiento y control del programa de evaluación del desempeño de los servidores públicos.

La aportación estriba en lo siguiente: cuando ingrese un trabajador al programa del Servicio Civil de Carrera en el Ayuntamiento de Morelia se le creará un expediente electrónico, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos para ir creando un historial del Servicio Civil de Carrera por empleado.

En este expediente se podrá encontrar: el ingreso, los resultados de las evaluaciones, promociones, ascensos, cambios y baja del personal del programa. Es pertinente aclarar que en este expediente se excluye la información relativa a actas de nacimiento, certificados de estudios, y otros documentos con los que ya cuenta la Dirección de Recursos Humanos.

Como complemento de la propuesta se determina que el expediente contenga una clave de acceso que será el mismo número de empleado, ya que es un dato irrepetible, se resalta que el registro de información es confidencial, así como el uso exclusivo y el acceso a la información solo para el personal encargado del Servicio Civil de Carrera, quien en todo momento podrá oficialmente proporcionar el historial de cada servidor público a la Dirección de Recurso Humanos para los efectos pertinentes.

La finalidad de crear este expediente es el de contar con información veraz y oportuna de su desempeño y obviamente darle seguimiento a cada uno de los servidores públicos, ver cual ha sido su servicio, si ha tenido promociones, cual ha

sido su evolución y en determinado caso decidir si no es apto para seguir en el programa del Servicio Civil de Carrera.

Así mismo se le podrá expedir un documento impreso o electrónico previa solicitud al Servidor Público involucrado, donde se le de copia de su historial y de los resultados de la evaluación con la intención de que a través del conocimiento de sus resultados pueda mejorar su desempeño.

Una parte fundamental de la concentración del historial de cada servidor público en este programa de Servicio Civil de Carrera es incluir en su expediente electrónico las cédulas de evaluación del desempeño, divididas en dos sistemas, de los cuales a continuación se narrará su diseño y llenado de evaluación a través de metas y factores.

### **Cédulas de Evaluación del Desempeño**

Con el propósito de hacer operativa la evaluación del desempeño se diseñaron diferentes cédulas que permitirán determinar el desempeño de los servidores públicos del Servicio Civil de Carrera, en tal sentido se proponen las siguientes cédulas, las cuales se identifican de la manera siguiente:

<b>LETRA</b>	<b>ENUNCIADO</b>
A	Datos del Servidor Público.
B	Principales funciones y/o actividades.
C	Descripción de metas.
D	Evaluación de metas.
E	Evaluación de los factores de los puestos de mando.
F	Evaluación de los factores de los puestos de gestión.
G	Integración de la calificación global.
H	Comentarios del evaluado.
I	Comentarios del evaluador

Como todo formato la aplicación y llenado de la cédula consiste en datos fijos que serán cargados con datos variables, en tal sentido se relata su contenido:

I.- Todas las cedulas en la parte superior aluden a la fecha de aplicación; periodo de evaluación y número de empleado, con el propósito de identificar de inmediato su referencia.

II.- Cédula A. Se debe llenar con la información personal y laboral de cada empleado.

III.- Cédula B. Aquí se deberán relatar en forma clara y concisa las funciones generales que tenga asignadas el servidor público.

IV.- Cédula C. En este formato aparece por vez primera el método de evaluación a futuro, que se menciona en el capítulo 6. El evaluado se propondrá cuatro metas a cumplir, este proceso de definición de metas consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en un tiempo determinado y permitirán al servidor público tener la posibilidad de conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera de él, las cuales deberán ser cuantificables y serán en común de acuerdo con el jefe inmediato.

V.- Cédula D. Concluida la definición de metas, corresponde a este formato la evaluación de las mismas, en esta sección la manera de evaluar es a través de dos indicadores "Resultados y Oportunidad". A jefe y subordinado les proporcionara criterios objetivos y equitativos para evaluar el resultado del cumplimiento de las metas, tanto en hechos concretos (Resultados) como en tiempo (Oportunidad).

VI.- Cédula E. Esta cédula esta dedicada a describir los 9 factores y sus respectivos subfactores que calificarán conocimientos, habilidades y características personales de los servidores públicos de los puestos de mando dentro del Servicio Civil de Carrera. El propósito de calificar estos factores dará la oportunidad de considerar aspectos cualitativos del trabajo de los servidores públicos.

VII.- Cédula F. Como en caso de la cédula anterior diseñada para el personal de mando, en esta se busca exactamente lo mismo, evaluar los puestos pero de gestión; sin embargo como se evaluará a servidores de diferente jerarquía, los factores y el número se reducen a 6 y por consiguiente no son los mismos exactamente. Para mayor dimensión de estos cambios, se elaboró el cuadro que a continuación se muestra:

<b>COMPARATIVO DE FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
<b>PUESTOS DE</b>	
<b>MANDO</b>	<b>GESTION</b>
<b>FACTORES</b>	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	IDEM
COMPETENCIA LABORAL	NO
CRITERIO	NO
CALIDAD DEL TRABAJO	IDEM
TÉCNICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	NO
MEJORA CONTINUA	IDEM
NO	TRABAJO EN EQUIPO

VIII.- Cédula G. Concluida la descripción de las cédulas de evaluación, corresponde explicar en este formato como se integra la calificación global; esta corresponderá a la suma de los puntos por cumplimiento de metas y factores, por lo tanto el procedimiento para calcular la calificación global es el siguiente:  $\text{Calificación de: Metas} + \text{Factores} = \text{Calificación Global}$ . Y por último se determina el nivel de desempeño.

El puntaje final que cada Servidor Público haya obtenido como resultado del proceso de evaluación podrá presentar máximo 80 puntos, que equivale al 100% y en tal sentido se elaboraron 4 ejemplos:

Ejemplo 1		Ejemplo 2		Ejemplo 3		Ejemplo 4	
Metas:	40	Metas:	30	Metas:	24	Metas:	16
Factores:	40	Factores:	28	Factores:	22	Factores:	13
Puntos:	80	Puntos:	58	Puntos:	46	Puntos:	29

De esta manera, los servidores público que hayan obtenido estos resultados deberán estar ubicados dentro de los siguientes rangos de puntuación:

METAS		FACTORES		CALIFICACION GLOBAL	
40 - 33	EXCELENTE	40 - 32	EXCELENTE	80 - 65	EXCELENTE
32 - 25	BUENO	31 - 23	BUENO	63 - 48	BUENO
24 - 17	ACEPTABLE	22 - 14	ACEPTABLE	46 - 31	ACEPTABLE
16 - 0	NO ACEPTABLE	13 - 10	NO ACEPTABLE	29 - 10	NO ACEPTABLE

Se quiere resaltar que al puntaje obtenido se le considerará como el único parámetro que permitirá determinar que servidores públicos continuarán en el servicio, cuales requerirán mejorar a través de la capacitación y desde luego aquellos que ascenderán de responsabilidad administrativa con el consiguiente beneficio económico. Pero también hay que establecerlo servirá – se espera en lo mínimo – para separar a los elementos no aptos. Así mismo se prevé que en caso de igual suma de puntos de 2 ó más evaluados se utilizaran los siguientes:

#### Criterios para desempatar

- El igual número de puntos, el primer criterio de desempate será el puntaje anual obtenido en la evaluación de periodo anterior.
- El segundo, la antigüedad en la institución, descontando licencias y permisos obtenidos.
- Los resultados de las evaluaciones previas al establecimiento de este reglamento obtenidas.

IX.- Cédula H. Es importante que concluida la evaluación de metas y factores se amplíe con los comentarios del trabajador, siempre será benéfico el retroalimentarse con información que coadyuve a mejorar los sistemas de evaluación.

X.- Cédula I. Esta cédula se dedica a recabar cinco aspectos que complementan la información y que permitirá delinear acciones futuras para mejorar el servicio. Se recomienda la efectúe el jefe inmediato.

## Instructivo para el Llenado de los Formatos

Se pretende que los formatos se lleven a cabo con un sistema computarizado, para que el llenado y la evaluación sean de una manera más ágil y eficaz, en caso de que esto no sea posible el llenado se llevará a cabo manualmente.

Normativamente se deberán llenar electrónicamente los formatos de evaluación, pero de igual forma se contempla que excepcionalmente y con autorización previa de los responsables del programa, se llenen manualmente, para posteriormente vaciarse al sistema.

Como el llenado de los formatos es de manera electrónica es necesario que cuando ingrese el servidor público al programa del Servicio Civil de Carrera y se cree su expediente registre su firma electrónica.

Cada una de las cédulas estará protegida con un candado de seguridad para que no se pueda alterar los datos ni los resultados. Cada que se haga una evaluación se va a crear de manera paralela un respaldo, es decir, cuando el servidor público y el evaluador terminen el llenado de las cédulas se creará una copia de todos los registros para que no se pierda ningún dato del expediente de los empleados.

En las próximas fojas se procede a explicar como se debe llenar cada uno de los formatos según sus características específicas.

Formato A. Datos del Servidor Público

Datos del Servidor Público

**Formato A. Datos del Servidor Público**

Se deberá anotar la fecha en el mes y el año.

Corresponderá anotar el semestre correspondiente.

**Cédula de Evaluación del Desempeño del Reglamento del Servicio Civil de Carrera**

**A. Datos del Servidor Público**

1. Fecha de Aplicación	Día	Mes	Año	2. Periodo de Evaluación	1	2
					Semestre	

3. No. Empleado

4. Nombre

5. Dependencia

6. Puesto

7. Área de adscripción

8. Ubicación de trabajo

9. Tipo de nombramiento

10. Antigüedad en el puesto

## Instructivo de Llenado del Formato:

### **A. Datos del Servidor Público**

1. Fecha de Aplicación. Se deberá anotar la fecha del llenado del formato.
2. Periodo de Evaluación. Corresponderá anotar el semestre inmediato anterior.
3. Número de Empleado. Corresponderá al número que tenga asignado el empleado por la dependencia.
4. El nombre y apellidos del Servidor Público que será evaluado. Se anotará el nombre completo con sus apellidos sin abreviar.
5. Nombre de la Dependencia donde labora el Servidor Público. Corresponderá anotar la Secretaría o equivalente a que pertenece.
6. El nombre del puesto. Se anotará el puesto asignado por la Dirección de Recursos Humanos.
7. El nombre del Área de Adscripción. Corresponde a (Dirección; Subdirección; departamento) donde labora el Servidor Público.
8. Ubicación de Trabajo. Se anotará el lugar físico donde labore el Servidor Público.
9. Tipo de Nombramiento. Corresponderá señalar el tipo (titular o provisional).
10. La antigüedad en el puesto. Se indicará el tiempo que se tiene con el puesto.

## Formato B. Principales Funciones y/o actividades que Desempeña

Cédula de Evaluación del Desempeño del Reglamento del Servicio Civil de Carrera						
B. Principales Funciones y/o Actividades que Desempeña						
1. Fecha de Aplicación	Día	Mes	Año	2. Periodo de Evaluación	1	2
					Semestre	
					3. No. Empleado	

### Instructivo de Llenado del Formato:

#### **B. Principales funciones y/o actividades**

1. Los puntos 1, 2 y 3 se repiten en cada una de las cédulas y corresponde a la información que se describió en la cédula A, por lo que a partir de esta cédula se omitirá la instrucción de llenado.
2. En forma breve y clara describa las principales funciones y/o actividades que desarrolla en su área laboral, de las cuales se desprenderán cuatro metas a alcanzar.

**Formato C. Descripción de Metas**

**Cédula de Evaluación del Desempeño del Reglamento del Servicio Civil de Carrera**

**C. Descripción de Metas**

1. Fecha de Aplicación	Día	Mes	Año	2. Periodo de Evaluación	1	2
					Semestre	

3. No. Empleado

4. Meta 1

5. Fecha de cumplimiento

6. Meta 2

7. Fecha de cumplimiento

8. Meta 3

9. Fecha de cumplimiento

10. Meta 4

11. Fecha de cumplimiento

## Instructivo de Llenado del Formato:

### **C. Descripción de Metas**

Como se mencionó en el formato B, las principales funciones que tenga que cumplir el servidor público sirven para formular las metas que se asignará el empleado, con la participación y auxilio del jefe inmediato a efecto de que las metas concretadas sean:

- Sea realista y alcanzable.
- Sea específica, clara, concisa y sencilla.
- Use un verbo activo que haga hincapié en la realización (analizar, revisar y elaborar).
- Determine un resultado específico que pueda medirse.
- Incluya un tiempo o fecha para alcanzarse.

En el punto 4 se deberá relatar la meta bajo los principios antes señalados, como ejemplo: "Impartir 6 cursos de capacitación sobre Relaciones Humanas y Atención al Público a 25 empleados del Departamento de Notificación de la Tesorería Municipal, durante el segundo semestre del 2008".

En el punto 5 se debe precisar el día, mes y año de terminación de la meta, como ejemplo "12 de diciembre de 2008".

Los puntos 6, 8 y 10 se deberán de llenar de la misma manera que se ejemplificó en el punto 4.

Los puntos 7, 9 y 11 se deberán de llenar de igual manera como se explicó en el punto 5.

### Formato D. Evaluación de Metas

#### Cédula de Evaluación del Desempeño del Reglamento del Servicio Civil de Carrera

##### D. Evaluación de Metas

1. Fecha de Aplicación	Día	Mes	Año

2. Periodo de Evaluación	1	2
	Semestre	

3. No. Empleado	
-----------------	--

4. RESULTADOS		
Meta	El cumplimiento fue:	Puntos
1		
2		
3		
4		
Total		0

5. OPORTUNIDAD					
Meta	Fecha	Día	Mes	Año	Calificación
1	P*				
	R*				
2	P*				
	R*				
3	P*				
	R*				
4	P*				
	R*				
Total					0

6. PUNTAJE TOTAL DE METAS	0
---------------------------	---

P\*: Programada

R\*: Realizada

Instructivo de Llenado del Formato:

**D. Evaluación de las Metas**

El jefe inmediato, deberá de calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador, en cuanto a la terminación de las metas comprometidas en el tiempo y forma planeada y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobrecargas del mismo.

El punto 4 referente a resultados, se deberá llenar por cada meta comprometida, señaladas en la primera columna de la izquierda, con los números: 1, 2, 3 y 4; para enseguida describir si el cumplimiento que se consiguió por meta fue de acuerdo con los siguientes parámetros de:

EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	NO ACEPTABLE
7	6	5	4

Para mayor comprensión se ejemplifica la instrucción de llenado:

4. RESULTADOS		
Meta	El cumplimiento fue:	Puntos
1	Excelente	7
2	Bueno	6
3	Bueno	6
4	Aceptable	5
	Total	24

La indicación para el llenado correcto del punto 5 es tomando la misma referencia de las cuatro metas se califica la oportunidad en que fueron ejecutadas las mismas, correspondiendo dos conceptos de fecha programada y fecha realizada, el renglón de la letra "P\*" deberá contener la fecha que se comprometió el Servidor Público a cumplir con la meta, es importante aclarar que forzosamente deberá de llevar el formato esta fecha, misma que servirá para que en el renglón siguiente se anote la fecha real del cumplimiento de la misma, que sirve de base para anotar en la columna de calificación la puntuación lograda de acuerdo con la clasificación:

ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUES DEL PLAZO	NO CUMPLIDA
3	2	1	0

Como se muestra en el punto 4, a continuación se presenta un ejemplo de llenado:

5. OPORTUNIDAD					
Meta	Fecha	Día	Mes	Año	Calificación
1	P*	4	8	2008	3
	R*	1	8	2008	
2	P*	1	10	2008	2
	R*	1	10	2008	
3	P*	6	11	2008	2
	R*	6	11	2008	
4	P*	11	12	2008	1
	R*	12	12	2008	
Total					8

Finalmente en el punto 6 aparecerá de manera automática el total de puntos que se obtienen por la evaluación, en los rubros de resultados y oportunidades respectivamente.

## Instructivo de Llenado del Formato:

### **E. Evaluación de Factores de los Puestos de Mando**

El punto 4 atañe a los factores de: Conocimiento del Puesto, Competencia Laboral, Criterio, Iniciativa, Calidad del Trabajo, Responsabilidad y Disciplina, Técnica y Organización de Trabajo, Capacitación Recibida y Mejora continua; que se determinaron para los Servidores Públicos del nivel de mando, es decir, para aquellos que tienen personal a su cargo. En este punto no se llena nada, solo sirve de enunciado para desglosar las categorías de cada uno de los factores por lo que se deberá pasar al punto 5, el cual deberá llenarse de acuerdo a la siguiente indicación:

Cada factor se dividió en cuatro niveles denominados subfactores, los cuales son: Excelente, Bueno, Aceptable y No Aceptable; que corresponden de acuerdo con la descripción de cada subfactor a la actitud y aptitud de cada Servidor Público mostrada en el cumplimiento de sus funciones, por lo que se deberá marcar con un "X" el espacio en blanco a la descripción que más lo represente.

Para el punto 6 corresponderá la sumatoria por columna de los puntos que haya obtenido el Servidor Público, se aclara que el llenado de este punto lo realiza automáticamente el programa, por lo que no podría llenarse por el evaluador.

El punto 7 al igual que el anterior, su llenado es automático y representa el puntaje total de los factores y subfactores.

## Instructivo de Llenado del Formato:

### **F. Evaluación de Factores de los puestos de Gestión**

El punto 4 atañe a los factores de: Conocimiento del Puesto, Calidad del Trabajo, Capacitación Recibida, Responsabilidad y Disciplina, Trabajo en Equipo y Mejora continua; que se determinaron para los Servidores Públicos del nivel de gestión. En este punto no se llena nada, solo sirve de enunciado para desglosar las categorías de cada uno de los factores por lo que se deberá pasar al punto 5, el cual deberá llenarse de acuerdo a la siguiente indicación:

Cada factor se dividió en cuatro niveles denominados subfactores, los cuales son: Excelente, Bueno, Aceptable y No Aceptable; que corresponden de acuerdo con la descripción de cada subfactor a la actitud y aptitud de cada Servidor Público mostrada en el cumplimiento de sus funciones, por lo que se deberá marcar con un "X" el espacio en blanco a la descripción que más lo represente.

Para el punto 6 corresponderá la sumatoria por columna de los puntos que haya obtenido el Servidor Público, se aclara que el llenado de este punto lo realiza automáticamente el programa, por lo que no podría llenarse por el evaluador.

El punto 7 al igual que el anterior, su llenado es automático y representa el puntaje total de los factores y subfactores.

## Formato G. Integración de la Calificación Global

Cedula de Evaluación del Desempeño del Reglamento del Servicio Civil de Carrera												
<b>G. Integración de la Calificación Global</b>												
1. Fecha de Aplicación	Día	Mes	Año									
		2. Periodo de Aplicación		1    2								
				Semestre								
3. No. Empleado												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;"><b>PUNTAJE TOTAL DE METAS</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>PUNTAJE TOTAL DE FACTORES</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>CALIFICACION GLOBAL</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b></td> <td></td> </tr> </table>					<b>PUNTAJE TOTAL DE METAS</b>		<b>PUNTAJE TOTAL DE FACTORES</b>		<b>CALIFICACION GLOBAL</b>		<b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b>	
<b>PUNTAJE TOTAL DE METAS</b>												
<b>PUNTAJE TOTAL DE FACTORES</b>												
<b>CALIFICACION GLOBAL</b>												
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b>												

### 7.2.7. Instructivo de Llenado del Formato:

#### **G. Integración de la Calificación Global**

Este formato se llena automáticamente con la información proporcionada por los formatos D, E, y/o D, F y corresponde al resultado del desempeño del Servidor Público.

## Formato H. Comentarios del Evaluado

### Comentarios del Evaluado

#### Cedula de Evaluación del Desempeño del Reglamento del Servicio Civil de Carrera

##### H. Comentarios del Evaluado

1. Fecha de Aplicación	Día	Mes	Año

2. Periodo de Aplicación	1	2
	Semestre	

3. No. Empleado	
-----------------	--

4.

*Instructivo de Llamado de Atención*  
**I. Comentarios del Evaluado**

Este formato deberá ser llenado por el evaluado en el momento de la participación en cada llamado.

Los puntos 4, 5, 6, 7 y 8 se describirán de manera sucinta la conducta sobre

5. FIRMA
----------

7.2.8. Instructivo de Llenado del Formato:

**H. Comentarios del Evaluado**

En el punto 4 el Servidor Público evaluado podrá incluir comentarios positivos o negativos respecto al proceso de evaluación del que fue proceso.

En el punto 5 corresponderá la firma que será el refrendo o confirmación de lo expresado en el punto anterior.

Instructivo de Llenado del Formato:

**I. Comentarios del Evaluador**

Finalmente este formato deberá ser llenado por el evaluador con el auxilio y participación del jefe inmediato.

En los puntos 4, 5, 6, 7 y 8 se describirán de manera sucinta la opinión sobre los temas que se mencionan en cada punto.

En el punto 9 se deberá confirmar con la firma lo expuesto anteriormente.

Para contar con este apoyo, se debe tener presente que el programa de capacitación de los servidores públicos debe ser parte de un programa integral que incluya además el servicio y la capacitación técnica, para que se pueda lograr el objetivo de la capacitación.

Un tema del cual se tiene poca información es el programa de capacitación de los funcionarios determinantes para la ejecución de los programas. Actualmente, el Servicio Civil de Carrera de la Municipalidad de Lima es el único programa que con su implementación se logra el objetivo de mejorar el servicio a la sociedad y los Servidores Públicos.

Este programa resulta bastante interesante, ya que incluye un programa de capacitación que se incluye en él (Servicio Civil de Carrera) que incluye la capacitación de aquellos profesionales que se desempeñan en la Administración Pública; esto se refiere a profesionales de alto nivel, ya que en este programa se respeta ese sentido de élite y profesionalidad, ya que se trata de puestos altos y para aquellos profesionales con recursos de nivel alto de la Administración Pública, ya que tiene un compromiso con su trabajo.

Lo anterior se traduce en que, finalmente, el servicio profesional de carrera se debe llevar las riendas de la capacitación, ya que es el programa de la municipalidad que incluye el servicio profesional de carrera.

Por otra parte en el capítulo de capacitación se debe tener presente que el programa de Carrera abarca hasta el nivel de profesional, ya que el programa de capacitación se centra para elaborar este tema, ya que el nivel de profesional es el nivel más alto de la carrera. El Director, el esquema de Servicio Civil de Carrera de la Municipalidad de Lima, ya que la capacitación y solución a los problemas de los servidores públicos es el objetivo del programa, ya que el programa de capacitación de los servidores públicos de la municipalidad de Lima se centra en el nivel de profesional, ya que el programa de capacitación de los servidores públicos de la municipalidad de Lima se centra en el nivel de profesional, ya que el programa de capacitación de los servidores públicos de la municipalidad de Lima se centra en el nivel de profesional.

## CONCLUSIONES

Para concluir con esta tesis, solo resta expresar la satisfacción que me brinda de haber formado parte de éste gran proyecto. Un trabajo en el cual el esfuerzo y la dedicación fueron los principales actores para concluir esta investigación.

Un tema del cual se tiene poco conocimiento pero que es en gran medida una herramienta determinante para el progreso de nuestra Administración Pública. El Servicio Civil de Carrera está presente alrededor del mundo, demostrando que con su implementación se logran varios beneficios en común, es decir; la sociedad y los Servidores Públicos.

Este programa resulta bastante interesante para aquellos Servidores Públicos que se incluyan en él (Servicio Civil de Carrera), y marca una pauta para la introducción de aquellos profesionistas que deseen participar en la Administración Pública; esto se refiere a que, para los Servidores Públicos de este programa les despierta ese sentido de competencia para lograr y llegar a puestos altos; y para aquellos profesionistas con deseos de integrarse a la Administración Pública, una forma leal y competente para su ingreso.

Lo anterior se traduce en tener Servidores Públicos profesionales y capacitados para llevar las riendas de un Ayuntamiento como lo es el de Morelia, esto traduciéndose en mejores servicios con calidad.

Por otra parte en el capítulo 5 la propuesta del Reglamento del Servicio Civil de Carrera abarca hasta el nivel Subdirector. Como resultado del análisis que se efectuó para elaborar esta tesis, con certeza se puede concluir que el elevar a nivel de Director, el esquema del Servicio Civil de Carrera redundaría en una mejor atención y solución a la problemática municipal por que estos Servidores Públicos (Directores) tienen un mayor nivel de decisión y por lo tanto su actuación consolidaría los programas municipales. En tal sentido como parte de esta propuesta se elaboraron los organigramas con el color azul en que se muestra gráficamente la importancia de los Directores en la ejecución de los programas operativos municipales. Resulta crucial considerar los 33 Directores

por que en la práctica laboral son el enlace entre los mandos superiores (Presidente Municipal, Síndicos y Secretarios) con el resto del personal de confianza y sindicalizados. De igual forma el haber diseñado los organigramas con colores permite visualizar de una manera práctica los alcances y limitaciones del anteproyecto del Reglamento del Servicio Civil de Carrera.

Otro aspecto que no es medular en esta tesis pero que se aborda en el capítulo 5 es el de los niveles salariales por ello es importante referirse a las percepciones de un Subdirector son de \$ 17, 982.00 máximo nivel incluido en la propuesta del Reglamento contra los ingresos de un Director hay una diferencia en contra del primero de mas de \$6000.00. Que resulta con este comparativo que para exigir una profesionalización ésta debe de coincidir con los ingresos que se asignen y que pueda ser atractiva la propuesta para profesionistas incorporarse a laborar en la Administración Pública.

En la parte medular de la tesis que es el capítulo 7 se afina que es importante y fundamental que aquellos funcionarios que gocen de poseer ciertas competencias estén ubicados en el lugar correcto, es decir; que ocupen los puestos adecuados de acuerdo con sus características personales. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como al tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está la gente que en ella participa. Estas competencias permiten evaluar con objetividad la capacidad de un Servidor Público en relación a sus actividades según el puesto, es decir; que estas competencias darán una estructura a las funciones de sus puestos, mejorar procesos de trabajo, mejorar sistemas de reclutamiento, selección de personal y evaluación del desempeño laboral y establecer programas de capacitación y desarrollo. Al mismo tiempo permiten su formación y desarrollo por los sistemas de educación de un país; por lo tanto se requiere de una vinculación del campo laboral – universidad que permita que la educación responda a las necesidades del mercado de trabajo.

Para complementar el desarrollo de competencias en los Servidores Públicos se muestra el proceso de certificaciones de éstas. La certificación acelera las decisiones de promoción y motiva a quienes la persiguen a realizar acciones de capacitación que les permita estar elegibles para nuevos puestos.

Un certificado de competencia se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente para realizar una determinada actividad por medio de la evaluación.

La manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado.

Las competencias expuestas en esta tesis, son las que se consideran que reflejan las necesidades de la Administración Pública.

Como punto final total de esta tesis, solo resta agregar que en la medida en que los organismos públicos verbigracia del Ayuntamiento de la ciudad de Morelia tomen conciencia de la trascendencia de profesionalizar a los Servidores Públicos a través de cualquier modalidad, llámese Servicio Profesional de Carrera o Servicio Civil de Carrera, en esa medida estarán resolviendo gran parte de los problemas que presentan las diversas sociedades de nuestro país.

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS CONSULTADOS

- Administración moderna de personal municipal  
Joaquín Rodríguez valencia de administración pública, a.c  
Fundamentos, sexta edición.  
México 1987.

- Administración de recursos humanos  
Diversidad- caos  
Martín González, socorro olivares  
Ed. CECSA  
1ª edición  
México 2005.

- Gestión integral de recursos humanos  
Luís Arturo Rivas Tovar  
Ed. Taller abierto  
2ª edición.  
Enero del 2002

- Administración de Personal y Recursos Humanos  
William B. Werthern, JR.  
Keith Davis.

- Evaluación del Desempeño  
Joaquin Rodriguez

## MANUALES OFICIALES CONSULTADOS

- Manual de administración de personal municipal 2  
Coedición instituto nacional de administración pública, a.c.  
Banco nacional de obras y servicios públicos, S.N.C  
México 1987.  
Pp.19-25 37-57

- Manual de administración de personal municipal 1  
Coedición instituto nacional de administración pública, a.c.  
Banco nacional de obras y servicios públicos, S.N.C  
Pp-15-21 44 - 49

## LEGISLACIÓN CONSULTADA

- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

## PUBLICACIONES

- Servicio Profesional de Carrera  
Vol. II. Núm.3, México, primer semestre de 2005  
Rafael Martínez Puón.

- Profesionalización del Servicio Público en México: Hacia la innovación y la Democracia.

- El servicio público de carrera en las entidades federativas de México.

La experiencia franco-mexicana, 1999-2003.

1º edición 2004.

- Servicio Público de Carrera en México.

Experiencias y Perspectivas.

Instituto Nacional de Administración Pública. A.C. (INAP).

1º Edición 2001.

## **PÁGINAS WEB**

[www.morelia.gob.mx](http://www.morelia.gob.mx)