

# RIESGOS Y OPORTUNIDADES EN LA IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA<sup>(\*)</sup>

*Rafael Martínez Puón<sup>(\*\*)</sup>*

## **ÍNDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. CARACTERÍSTICAS DEL REGLAMENTO DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

- a).- Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.**
- b.) Subsistema de Ingreso.**

#### **2. PROBLEMÁTICA ACTUAL.**

#### **3. RIESGOS Y OPORTUNIDADES.**

#### **4. CONCLUSIONES.**

### **BIBLIOGRAFÍA**

---

<sup>(\*)</sup> Publicado con autorización del autor

<sup>(\*\*)</sup>El autor es Doctor en Gobierno y Administración Pública por el Instituto Universitario Ortega y Gasset adscrito a la Universidad Complutense de Madrid y es Director de Diseño Normativo de la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Secretaría de la Función Pública de México

## **INTRODUCCIÓN**

El pasado 2 de abril del 2004, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. El valor agregado del reglamento a diferencia de la ley<sup>1</sup>, es que representa la puesta en marcha del Servicio Profesional de Carrera. Es decir, a partir de la publicación de este ordenamiento, ninguna persona -salvo los casos de libre designación - podrá ingresar a la Administración Pública de los puestos de Enlace a Director General, sino es mediante su participación en un concurso por convocatoria pública y abierta, y en la que los interesados que cubran los requisitos presentarán cuando menos un examen de conocimientos técnicos para ocupar el puesto vacante.

De igual forma, el Reglamento, explica la forma de cómo se implementarán los siete subsistemas que contempla el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, como lo son el de planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño, separación y el de control y evaluación. Así como el nivel de coordinación que tendrá la Secretaría de la Función Pública a través de la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos con las demás dependencias de la Administración Pública Centralizada responsables de la implementación del Sistema.

Es importante mencionar que, entre la publicación de la ley el 10 de abril del 2003 y el reglamento, y la expedición de éste último se han registrado los siguientes avances:

- Instalación del Consejo Consultivo del Sistema el 7 de octubre del 2003, fecha en la que entró en vigor la ley, de acuerdo con lo señalado en uno de sus artículos transitorios.
- Emisión del Acuerdo e instalación de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección de las dependencias y órganos desconcentrados de la APF. Actualmente se cuenta con 85 Comités. Dicho acuerdo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de septiembre del 2003.
- Ha iniciado la operación del Registro Único del Servicio Público Profesional de Carrera (RUSP), que unifica los esfuerzos dispersos en materia de datos e información de los servidores públicos de la Administración Pública Federal.
- Se diseñó el concepto de @Campusmexico como instrumento o herramienta que facilitará la capacitación de los servidores públicos y que dará cabida a la participación de las universidades e instituciones educativas del país.
- Publicación del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública el 12 de diciembre del 2003 en el Diario Oficial de la Federación, en el que se confirma el cambio de Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo a Secretaría de la Función Pública, y al interior de ésta se registra la creación de la Subsecretaría de la Función Pública y en su seno la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal.
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal el 2 de abril del 2004.
- Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios que permitan a las dependencias de la Administración Pública Federal y a los órganos desconcentrados de las mismas, identificar las áreas susceptibles de integrar los Gabinetes de Apoyo a que se refiere el artículo 7 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; establecer las bases para fijar los requisitos que deberán cubrir las personas que ocupen un puesto en dichos Gabinetes, así como determinar el procedimiento conforme el cual la Secretaría de la Función Pública autorizará y registrará las estructuras de estos Gabinetes. Dicho documento fue publicado el 4 de junio de 2004 en el Diario Oficial de la Federación.
- Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios de carácter general que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal y los órganos desconcentrados de las

---

<sup>1</sup> Para conocer mayores detalles de la ley véase: Guerrero Orozco, Omar (2003) *La ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Una apreciación administrativa* Ed. Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM y Martínez Puón Rafael "Servicio Profesional de Carrera ¿para qué? Apuntes para su desarrollo e institucionalización en México" *Revista del instituto de Administración Pública del Estado de México* no. 56 septiembre-diciembre. Estado de México 2003.

mismas, en la definición de los puestos que por excepción podrán ser de libre designación, así como el procedimiento para su aprobación por parte de la Secretaría de la Función Pública. Publicado el 4 de junio de 2004 en el Diario Oficial de la Federación.

- Acuerdo que tiene por objeto establecer los lineamientos que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada y sus órganos desconcentrados en la operación del Subsistema de Ingreso; así como en la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección. Dicho documento también fue publicado el 4 de junio de 2004 en el Diario Oficial de la Federación.

El presente artículo pretende describir algunas de las características principales del reglamento, algunos de sus procedimientos principales, e identifica algunos problemas organizacionales que acarrearán las estructuras de la Administración Pública Federal desde hace algunos años, que implican una serie de riesgos posibles en la implantación del servicio profesional de carrera. En ese sentido, el servicio profesional de carrera conlleva la posibilidad de resolver un problema de fondo de la Administración Pública Federal que es resolver graves rezagos que presentan sus estructuras administrativas en una suerte de reforma administrativa sin que éste haya sido el propósito original. De modo que, el futuro del servicio profesional de carrera va de la mano del reordenamiento de la propia administración, que incluso daría lugar a pensar en una nueva concepción de Administración Pública para el país; de ahí que esto, al mismo tiempo, se vislumbre como una gran oportunidad de cambio.

El artículo se encuentra dividido en los siguientes apartados: 1) Características del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; 2) Problemática actual; 3) Riesgos y oportunidades; 4) Conclusiones.

## **1. CARACTERÍSTICAS DEL REGLAMENTO DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

Por principio, existe la enorme posibilidad de que el recién publicado reglamento de la ley haya decepcionado a más de uno, en los que están incluidos no sólo los responsables del propio servicio sino también los interesados en el tema. Pareciera ser que hasta antes de su expedición el gran pretexto que se había generado era decir que toda la claridad que no otorgada la ley, iba a subsanarse con el reglamento (Cedillo, 2004). Esto no ha sucedido del todo. El reglamento de la ley no tiene más allá de 120 artículos (lo cual tampoco debe significar que a mayor volumen de artículos *ergo* mayor claridad) y reserva muchos detalles en cuanto a la descripción de los procedimientos a las denominadas normas de tercer nivel. Para ello, el reglamento en su artículo 15 contempla la expedición de las siguientes normas administrativas que serán emitidas por la Secretaría de la Función Pública:

- Norma para regular la compatibilidad para el desempeño de dos o más cargos, empleos o comisiones con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación;
- Lineamientos generales para la aprobación y registro de estructuras orgánicas, ocupacionales y de personal de enlace;
- Norma para la descripción, elaboración de perfiles, valuación y registro de puestos en el Catálogo;
- Lineamientos generales para determinar los planes de carrera individuales, los puestos clave, el Sistema de Puntuación, así como la posible rotación periódica de los servidores públicos de carrera;
- Lineamientos para la celebración de Convenios de Intercambio;
- Normas y guías para la capacitación de los servidores públicos de carrera;
- Lineamientos y guías para la descripción, evaluación y certificación de capacidades de los servidores públicos de carrera;

- Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos y el otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos;
- Lineamientos y guía para registrar la información de los servidores públicos de carrera.

Esto no significa que las normas antes descritas vayan a ser las únicas; se tienen previstas otras más en los diferentes temas que se tocan con relación al sistema del Servicio Profesional de Carrera. De modo que, si partimos de visualizar al servicio profesional de carrera como una escalera, en la que ciertos procedimientos en la fase de implantación se convierten en más prioritarios que otros, evidentemente algunas de las normas y lineamientos resultarán ser más urgentes que otras en cuanto a su expedición. Sin ellas, difícilmente se iniciarán los trabajos para la implementación.

El reglamento en comento, mantiene un esquema de exposición similar al de la ley, siendo los siete subsistemas del servicio profesional la columna vertebral del ordenamiento. En cuanto a los órganos que intervienen en la dirección y organización del servicio profesional de carrera, como lo son los propios Comités Técnicos de Profesionalización y Selección, el Consejo Consultivo, es importante mencionar que en el reglamento ya se menciona a la Secretaría de la Función Pública, particularmente a la Unidad del Servicio Profesional y Recursos Humanos, así como a las Direcciones Generales de Recursos Humanos de las dependencias como instancias en las que recaerá gran parte del peso del funcionamiento del sistema.

### **ÓRGANOS INSTANCIAS QUE INTERVIENEN EN EL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.**



En efecto, dos instancias sumamente importantes para el funcionamiento del servicio profesional de carrera y que cobran un lugar sumamente importante en el reglamento – omitidas en la ley -, lo es la Unidad del Servicio Profesional de Carrera y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal y las Direcciones Generales de Recursos Humanos u órganos homólogos para el caso de los órganos desconcentrados.

Entre las funciones más importantes de la unidad están:

- En coordinación con cada dependencia registrar y procesar la información necesaria para la definición de los perfiles que integrarán el Catálogo de Puestos de la A.P.F. y calcular y determinar los requerimientos cuantitativos y cualitativos, a fin de establecer el número y tipo de plazas, así como las necesidades de formación y desarrollo de recursos humanos.

- Remitir a los Comités los criterios para que realicen el diagnóstico de sus estructuras, con base en este diagnóstico general se realizarán el Programa Especial o Institucional del Servicio Profesional de Carrera, así como el programa operativo anual 2004.
- Diseñar junto con las dependencias la elaboración de las técnicas gerenciales o directivas y técnicas transversales, así como determinar la vigencia de las técnicas correspondientes y definir los niveles de dominio. De igual modo, registrar las capacidades y niveles que les envíen las dependencias en el Catálogo General de Capacidades.
- Valorar la determinación preliminar de separación que emitan las dependencias por la causal de incumplimiento de obligaciones del Servicio Profesional de Carrera.
- Elaborar junto con las dependencias los proyectos de programas operativos anuales del sistema (diagnóstico, objetivos, líneas de acción por subsistema y metas) los cuales serán sometidos en su momento a la opinión del Consejo.
- Emitir un informe anual sobre la operación del sistema.
- Para casos en los que haya un recurso de revocación en el procedimiento de selección, solicitar al comité el expediente que de cuenta de la resolución dada. En caso de recurso de revocación, con base en el informe que rinda el Presidente del Comité de Selección, instruir el procedimiento previsto por la Ley y una vez desahogadas las pruebas y analizados los agravios expuestos por el recurrente resolver en definitiva.

Para el caso de las Direcciones Generales de Recursos Humanos de las dependencias u órganos homólogos también se describen una serie de atribuciones, las cuales ya se preveían tomando en cuenta el número de atribuciones de los comités. De tal modo, que son ellas las que lleven el peso y el funcionamiento del servicio profesional de carrera en la Administración Pública Federal. Entre las atribuciones más importantes está la de:

- Realizar la descripción, los perfiles y la valuación de puestos de sus estructuras organizacionales, ocupacionales y lo que corresponda al personal de enlace, conforme a las disposiciones que para tal efecto emita la Secretaría de la Función Pública.
- Impartir la inducción correspondiente a los servidores públicos de carrera recién nombrados.
- Hacer la revisión curricular de los aspirantes y publicarán la lista de reclutados.
- Elaborar el listado por orden de prelación al Comité Técnico de Selección, a efecto de que éste determine dicho orden de finalistas en la última fase del proceso de selección, los cuales podrán ser hasta diez por plaza vacante, y que deberán acreditar calificaciones mínimas de lo contrario se declarará desierto el concurso.
- Elaborar conjuntamente con los servidores públicos de las dependencias, las propuestas de planes individuales de carrera, considerando las posibles trayectorias de promoción verticales o de especialidad, horizontales o laterales y serán sometidas a la aprobación del Comité.
- Junto con las unidades administrativas establecer las metas colectivas.
- Implementar la evaluación del desempeño.
- Reportar al Registro Único del Servicio Público Profesional dentro de los treinta días hábiles siguientes a aquél que se genere la información respectiva, cualquier movimiento de Recursos Humanos, así como informarán de las separaciones del sistema previa integración de expediente en el RUSP en sus diferentes modalidades destitución o inhabilitación.
- Programar las fechas para la impartición de los cursos de capacitación.
- En los supuestos de las fracciones VI y VII del artículo 60 de la Ley, así como en los casos en los que el servidor público titular no apruebe la segunda evaluación para la certificación de capacidades en los términos del artículo 52 de la ley y 58 del reglamento. Integrar el expediente respectivo con la información y comunicar al titular de la dependencia para que proceda la separación.

Antes de explicar aspectos relacionados con los subsistemas es importante mencionar algunos puntos y plazos que marca el reglamento. Por principio, se determina la existencia de

cuatro tipos de servidores públicos: los llamados TITULARES que son aquellos que adquieren esta calidad una vez que se someten y superan los procedimientos previstos en la ley; los EVENTUALES, que son aquellos cuya necesidad se da por los casos excepcionales previstos en el artículo 34 Ley (cuando peligre o se altere el orden social o por caso fortuito o de fuerza mayor; para estos casos el Oficial Mayor podrá autorizar el nombramiento por el tiempo en que se mantenga la urgencia), los de nivel primer nivel o enlace y los que hayan ingresado a través de convenio de intercambio (1 año máximo). De igual modo, están los TEMPORALES, integrados por motivo de licencia, incapacidad médica y por la ocupación de puestos claves con un máximo de 6 meses (entendido el puesto clave como aquel cuya ocupación permanente es indispensable para mantener la continuidad del servicio). Y finalmente los de LIBRE DESIGNACIÓN.

En cuanto a los plazos, hasta antes de la expedición de los lineamientos de ingreso y libre designación (plazo de dos meses después de publicado el reglamento) se entendía que de todas formas las dependencias tendrían que realizar concursos públicos abiertos, a partir de los mecanismos que establecieran las propias dependencias y que garantizaran una selección objetiva e imparcial, así como que la libre designación se tendría que realizar previa justificación y aprobación de la USPRH. Tal situación se resolvió de manera eventual, con la expedición de los mencionados ordenamientos; lo que continúa como situación vigente es que las dependencias pueden hacer movimientos laterales de funcionarios actuales los siguientes 4 meses a la expedición del reglamento, la realización de eventos de inducción a partir de 2005, la aplicación de la evaluación del desempeño que operará en su totalidad para el 2005 y estímulos para el 2006. Por último, para que los servidores públicos en funciones puedan adquirir la calidad de servidores públicos de carrera tendrán que superar su evaluación del desempeño a partir del 2005, así como certificar sus capacidades de acuerdo con el puesto que ocupen.

#### **a).- Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.**

En este subsistema se identifican cuatro procesos claves, referentes a:

**La información relacionada con programas y estructuras programáticas.** La Secretaría de la Función Pública establecerá los lineamientos generales conforme a los cuales las dependencias definirán sus estructuras en términos de cantidad y perfil de puestos, que de lugar a que la Unidad determine las necesidades de personal de cada una de ellas. Se considera que este proceso es clave para el funcionamiento del servicio profesional de carrera en los próximos meses y años. Este punto se retomará más adelante en el apartado relacionado con la problemática actual.

**El catálogo de Puestos de la Administración Pública Federal.** Que conformará a partir de la realización de la descripción, perfiles, y valuación de puestos de las estructuras organizacionales y lo que corresponda al personal de enlace que realice cada una de las dependencias a partir de los criterios generales que emita la secretaría.

**El esquema de compensaciones.** Este esquema lo establecerá conjuntamente la Secretaría de la Función Pública conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para asegurar condiciones salariales proporcionales y equitativas.

**El Registro Único del Servicio Público Profesional (RUSP).** Es el instrumento que servirá para apoyar la operación y funcionamiento del sistema. En el registro se recopilará y sistematizará la información relacionada con los servidores públicos de carrera que ingresen al sistema.

#### **b.) Subsistema de Ingreso.**

Este subsistema es claro en señalar que todas las plazas vacantes y de nueva creación deberán someterse a concursos públicos y deberán ser sometidos para su ocupación a procesos de reclutamiento y selección. Tales puestos deberán encontrarse autorizados en las estructuras orgánicas ocupacionales, así como haber sido registrados en el Catálogo.



### **Procesos del concurso: reclutamiento y selección.**

El reclutamiento se realizará a través de eventos de inducción para eventos de enlace o convocatorias públicas y abiertas. Las dependencias establecerán los mecanismos para que sus Direcciones Generales de Recursos Humanos conozcan de la existencia de vacantes en cualquier área o unidad administrativa en un plazo de 10 días hábiles como máximo. Las convocatorias serán elaboradas por las direcciones generales con aprobación del Comité de Selección (los requisitos de las convocatorias se encuentran contenidos en el artículo 23 del reglamento), con una recepción de solicitudes menor a diez días naturales una vez publicadas las vacantes.

En cuanto al proceso de Selección, este se compone de las siguientes etapas:

1. De revisión curricular.
2. De evaluación de capacidades que se divide en dos fases: la de evaluación de las capacidades de visión del servicio público, y la evaluación de capacidades gerenciales y técnicas requeridas para cada puesto (serán determinadas por el Comité de Profesionalización).
3. De entrevista a cargo del Comité de Selección.

En el proceso de ingreso, uno de los actores principales serán los Comités de Selección que son los cuerpos colegiados que se integran en cada dependencia para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección para el ingreso y la promoción en el Sistema. Estarán presididos por el titular de la DGRH quién lo presidirá, un representante de la Secretaría de la Función Pública (de la contraloría interna que fungirá como secretario técnico), el superior jerárquico inmediato de la plaza vacante que se someta a los procesos de reclutamiento y selección. Estos podrán designar a sus propios suplentes. El reglamento señala que, cuando la vacante sea la Dirección General de Recursos Humanos o una dirección general adjunta o dirección de áreas adscritas a dicha Dirección general, quién presidirá y actuará como representante del área de recursos humanos, será el servidor público de carrera designado para tal efecto por el titular de la dependencia, previa opinión de la SFP. El presidente del comité convocará a sesión cuando con motivo de la existencia de una vacante, se tengan que iniciar los procesos de reclutamiento y selección. Dichas convocatorias deberán comunicarse con una anticipación mínima de tres días hábiles, acompañadas de la orden del día y, en su caso, la documentación soporte de los asuntos a tratar (artículo 98). El comité sesionará cuantas veces sea necesario.

Entre las atribuciones más importantes que tienen estos comités están:

- Deliberar y seleccionar al candidato que ocupará la plaza en un plazo no mayor de 90 días.
- El superior jerárquico podrá vetar durante la deliberación a la persona que ocupará el puesto de entre los restantes candidatos. De vetar a todo el grupo entero, el Comité seleccionará de entre los prefinalistas a un nuevo grupo de hasta tres candidatos, de entre quienes se seleccionará al candidato.
- Declarar desierto un concurso cuando no cuente al menos con tres candidatos con las puntuaciones mínimas establecidas. Y emitirá una nueva convocatoria.
- Elaborar sus técnicas específicas propias de la dependencia.
- Junto con las unidades administrativas establecerán las metas colectivas.
- Enviar a la unidad, las metas e indicadores de desempeño individuales y las metas institucionales.
- Implementar la evaluación de capacidades y darán a conocer los resultados a más tardar dentro de los siguientes sesenta días naturales.
- Realizar en coordinación con las áreas y unidades administrativas de la dependencia sesiones de seguimiento al desempeño durante el mes siguiente al conocimiento de los resultados de la evaluación de desempeño. Y diseñarán los planes individuales de acción para modificar las prácticas o métodos de trabajo.

- Informar de las separaciones del sistema previa integración de expediente en el RUSP en sus diferentes modalidades destitución o inhabilitación.
- Reportar al RUSP dentro de los treinta días hábiles siguientes a aquél que se genere la información respectiva.

Cabe señalar que, los comités de selección se podrán auxiliar de instituciones educativas o instancias gremiales u asociaciones de profesionistas para la vigilancia de los procedimientos de ingreso, empero bajo disposición presupuestal. Situación que se considera desafortunada tomando en cuenta la importancia que juega la tercería en otros sistemas de servicio profesional o civil de otros países.

### ***Subsistema de Desarrollo Profesional.***

Dentro de este subsistema los procesos claves son:

**Planes individuales de carrera que comprenden las promociones verticales o de especialidad y horizontales y movimientos laterales.** Con respecto a las primeras, el servidor público seleccionado deberá sujetarse a los procesos de reclutamiento y selección correspondientes. Con relación a las segundas, éstas se darán como producto de los puntos obtenidos en el sistema que determinen los lineamientos de puntuación que fije la Secretaría de la Función Pública y que cubran los interesados. En este mismo sentido, se encuentra lo que se denomina como movimientos laterales, que acontecen en casos en que así lo soliciten los servidores públicos o por necesidades del servicio. Para estos casos, sólo operarán conforme al catálogo las plazas que tengan el mismo grupo, grado y perfil, que implique cambio de dependencia o de ciudad, y se cuente con la autorización de los superiores jerárquicos o la unidad.

**El intercambio de los recursos humanos con otras instituciones y de otros órdenes de gobierno.** Estos intercambios sólo se darán a partir de convenios suscritos, con una ocupación temporal de un año, todo ello con el propósito de fortalecer el desarrollo profesional los servidores públicos que así lo soliciten.

**Evaluación Integral individual.** Se compondrá de la Evaluación del desempeño y de los resultados por evaluación en el cumplimiento de proyectos individuales de desarrollo; los resultados de los cursos de capacitación en que participen, así como de otros estudios profesionales como parte del proyecto individual; y por los resultados como producto de las evaluaciones para certificar capacidades y por las promociones que se hubieran obtenido con anterioridad.

### ***Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades:***

En este subsistema se resalta el diseño de cursos de capacitación por parte de los Comités de Profesionalización. Los cuales se encuentran divididos en **obligatorios**, que son los requeridos para la certificación en un puesto y los **optativos** que son para el desarrollo de conocimientos no requeridos para la certificación de un puesto. Todos ellos estarán contenidos en un Programa Anual de Capacitación del cual cada comité enviará un reporte de carácter trimestral para determinar los avances. Al respecto, se tiene que señalar que, cuando un servidor público estime que tiene los conocimientos y capacidades necesarias para obtener una evaluación aprobatoria, lo hará del conocimiento de su Dirección General de Recursos Humanos. De realizarla podrá solicitar su revisión dentro de los cinco días hábiles a partir de que se recibió el resultado.

En cuanto a lo que corresponde al tema de las capacidades, el reglamento las define como los conocimientos, habilidades, actitudes, valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño de un puesto dentro del sistema y se clasifican en:

1. Visión de servicio público: valores éticos
2. Gerenciales o directivas: conocimientos, habilidades o actitudes generales por nivel de responsabilidad.



3. Técnicas transversales: conocimientos y habilidades útiles para la generalidad de los puestos, en aspectos o materias tales como nociones generales de la administración pública federal, informática, idiomas u otras y
4. Técnicas específicas: conocimientos y habilidades técnicas especializadas.

Con respecto a las tres primeras capacidades la Unidad en coordinación con las dependencias se coordinará para su definición y vigencia. Sólo las últimas serán determinadas por las propias dependencias. Al respecto, las dependencias podrán certificar las capacidades de sus servidores públicos de carrera siempre que cuenten con un órgano o área para llevar a cabo dicha certificación, o a través de instituciones públicas o privadas.

En cuanto al asunto de la permanencia, el servidor público deberá certificar cuando menos las siguientes capacidades:

- 3 gerenciales (enlaces 2)
- 1 técnica transversal.
- 2 técnicas específicas.

Cuando un servidor público titular no obtenga la certificación de capacidades será evaluado nuevamente dentro de los doce meses siguientes a la primera evaluación que hubiere presentado. En caso de no aprobar esta segunda evaluación, su nombramiento dejará de surtir efectos sin responsabilidad para la dependencia.

Se considera que este subsistema es de todos los que componen al sistema, el que resulta el más complejo tanto por lo que representa el diseño relacionado con las capacidades así como su aplicación, como por lo poco atractivo que resultará para los servidores públicos para efectos de mantener su estabilidad tomando en cuenta que de reprobarse una de las cinco o seis capacidades, según sea el caso, de manera consecutiva aunque se hayan aprobado las otras, es muy probable que alguien se quede fuera del sistema. Esto seguramente despertará enormes resistencias y suspicacias tanto por la poca experiencia en el tema, por el instrumento a elegir, como por los responsables de su aplicación. Aunado al tema de la evaluación del desempeño que obedece también a una situación similar en el tema de las separaciones.

### ***Subsistema de Evaluación del Desempeño.***

Con relación a este subsistema, la Secretaría establecerá los lineamientos para la evaluación del desempeño con el propósito de valorar y calificar el rendimiento de los servidores públicos de carrera. Dichos lineamientos contendrán los criterios para la determinación de los métodos de evaluación que podrán ser utilizados y los criterios de valoración y puntuación.

La evaluación del desempeño de los servidores públicos comprenderá:

- Metas individuales
- Metas colectivas por unidad (establecidas por cada dependencia).
- Estándares de actuación profesional
- Actividades extraordinarias y aportaciones destacadas

Para ello se tiene contemplando la formulación del Catálogo de Objetivos para octubre del 2004. La evaluación del desempeño se hará dos veces al año, durante los meses de enero y febrero (ejercicio anual anterior con un mínimo de antigüedad de seis meses) y julio y agosto (primer semestre, con un mínimo de antigüedad de tres meses). Con resultados dentro de 60 días naturales. La primera evaluación del desempeño está prevista a realizarse en julio del 2005.

La escala que se ha fijado en el reglamento es la siguiente:

En cuanto a la evaluación de carácter anual:

Sobresaliente	90.0	a	100
Satisfactorio	75.0	a	89.9
Mínimo	60.0	a	74.9
No aprobatorio	0	a	59.9

Y la semestral

Satisfactorio	60.0	a	100
No aprobatorio	0	a	59.9

Los servidores públicos que no obtengan calificación no aprobatoria en dos evaluaciones consecutivas serán separados del sistema y de su plaza. De igual modo, si obtienen un calificación deficiente serán separados del sistema, entendido como resultado deficiente: la obtención de una calificación de desempeño no aprobatoria en la evaluación semestral y anual en el mismo ejercicio fiscal y la obtención de evaluaciones anuales de tres calificaciones de desempeño mínimas aprobatorias o no aprobatorias, o cualquier combinación de ésta en un período de cinco ejercicios fiscales contando a partir de la primera calificación mínima aprobatoria o no aprobatoria.

Es de llamar la atención el espíritu que persigue este subsistema, que si bien también se pronuncia por la evaluación del desempeño como mecanismo de mejora continua, no deja de lado el aspecto de la separación de servidores públicos, situación sin duda extraña para servicios civiles de carrera de corte clásico y garantista como lo son el caso español, alemán y francés que no precisamente conciben a la evaluación del desempeño como mecanismo de separación. Obviamente esto hay que verlo a la luz de la cultura política-administrativa prevaleciente en esos países.

Por último, el ordenamiento señala que los servidores públicos de carrera podrán ser sujetos de incentivos e estímulos por las dependencias, cuando se apliquen a los servidores públicos calificaciones sobresalientes, o con calificaciones satisfactorias obtenidas durante cinco años consecutivos. Para ello, se tiene prevista la puesta en marcha de incentivos e estímulos hasta el año 2006. Al respecto, también es de llamar la atención, el cómo hacer valer esta propuesta – muy importante por cierto – en tiempos de recortes al gasto público.

### ***Subsistema de Separación.***

En cuanto a este subsistema de separación se integra por los procesos que permiten determinar el procedimiento a seguir para que el nombramiento de un servidor público deje de surtir efectos.

Para ello, las causas de separación son las siguientes:

1. Renuncia, defunción, sentencia ejecutoriada que implique privación de la libertad, imposición de sanción que implique separación o reincidencia en términos de la LFRASP.
2. Incumplimiento reiterado e injustificado de obligaciones.
3. No aprobar en dos ocasiones la capacitación obligatoria.
4. No aprobar en su segunda oportunidad la evaluación del desempeño.
5. Evaluación del desempeño deficiente.
6. No acreditar la certificación de sus capacidades en 2 oportunidades.

### ***Subsistema de Control y Evaluación.***

Finalmente, este subsistema como su nombre lo indica tiene la misión de controlar y evaluar al sistema en su conjunto con el interés de emitir una serie de medidas correctivas para efectos de propiciar una mejora continua en el sistema. Dentro de las actividades sobresalientes de este subsistema están las siguientes:

El Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006, el cual se constituye prácticamente en la política pública del servicio profesional de carrera.

El Programa Operativo Anual del sistema, que desarrollará la Unidad junto con las dependencias y que contendrá como mínimo los diagnósticos, los objetivos, y las líneas de acción por subsistema y metas.

Informe anual de actividades del sistema. Que incluirá los avances y las metas alcanzadas.

Por último, como elementos adicionales el Sistema del Servicio Profesional de Carrera contempla una serie de inconformidades que son las siguientes: Contra actos u omisiones de los comités o de cualquier órgano o autoridad y para revisar si los actos se apegan a las disposiciones legales. Esto no requiere mayor formalidad más que la presentación por escrito con datos elementales, en un plazo no mayor de 10 días hábiles, cuya resolución la dará la USPRH 15 días hábiles, sin efectos vinculatorios. De igual forma se contempla un recurso de revocación que procede contra resoluciones que recaigan al procedimiento de selección. Lo cual no impide ocupación de la plaza. Dicho recurso se impondrá dentro de 10 días hábiles ante la USPRH.

## **2. PROBLEMÁTICA ACTUAL.**

Sin lugar a dudas, los retos que en sí mismos se identifican en el reglamento de la ley del servicio profesional de carrera son diversos y harto difíciles para la implantación de un servicio profesional de carrera. Empero, es menester tomar en cuenta los diversos problemas con los que cuenta la administración pública federal para determinar el nivel de avance o retraso en el establecimiento e institucionalización de esta medida. El panorama actual no es muy optimista a la luz de los problemas existentes.

El pasado mes de mayo del 2004, se presentó el diagnóstico titulado “Marco para la gestión de estructuras organizacionales de las dependencias y órganos desconcentrados y la remuneración de los servidores públicos”. Dicho documento fue presentado al Congreso de la Unión por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública. Con base en el mandato señalado en Artículo 30 Fracción XVI de la Ley del Presupuesto de Egresos de la Federación para el 2004

La investigación realizada esta fundamentada en cuatro componentes básicos:

### **1.- Alineamiento estratégico y operativo.**

### **2.- Documentación.**

### **3.- Control físico y presupuestal.**

### **4.- Funcionalidad.**

<p><b>1) Los principales hallazgos del componente de alineamiento estratégico y operativo pueden consolidarse básicamente en ocho puntos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura es utilizada como un fin y no como un medio para alcanzar resultados. No hay una organización eficiente de acuerdo con las necesidades de la Dependencia u Órgano Desconcentrado.</li> <li>• Los resultados individuales de cada puesto no empatan con la estrategia a seguir. No existe congruencia global y no se conoce el impacto de las actividades.</li> <li>• Diferencias notables en estrategias y responsabilidades provocando duplicidad funcional.</li> <li>• Existe un desconocimiento de la estrategia a seguir.</li> <li>• Falta de difusión de información al interior de la Dependencia u Órgano Desconcentrado.</li> </ul>	<p><b>2)- Los principales hallazgos del componente de funcionalidad se resumen en seis temas principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras verticales con tramo de control amplio en el primer nivel y reducido en el resto de los niveles.</li> <li>• Distancia reducida entre jefe y subordinado.</li> <li>• Excesivos niveles jerárquicos.</li> <li>• Estructuras organizacionales desbalanceadas.</li> <li>• Mala proporción de áreas sustantivas versus áreas adjetivas</li> <li>• Exceso de carga de trabajo en un solo puesto mientras otros son sumamente holgados</li> <li>• Realización de cambios en las estructuras en forma aislada y no en forma integral.</li> <li>• Existen responsabilidades que no se están</li> </ul>
--	--

<p>Dependencia u Órgano Desconcentrado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan de acción claro y detallado. No se sabe cómo llegar al objetivo.</li> <li>• Objetivos definidos en forma inadecuada.</li> <li>• No hay seguimiento a la planeación y/ o proyectos comenzados</li> </ul>	<p>cumpliendo o únicamente se realizan en su nivel mínimo.</p>
<p><b>Los principales hallazgos del componente de documentación se establecen en siete asuntos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen descripciones de puesto, perfiles de puestos ni manuales de procedimientos.</li> <li>• La documentación se ve como requisito para cumplir con la normatividad.</li> <li>• Personal con perfil menor o diferente al que requiere el puesto.</li> <li>• Excesiva normatividad.</li> <li>• Procesos que duran demasiado.</li> <li>• Documentación duplicada.</li> <li>• Documentación inconsistente.</li> </ul>	<p><b>Los hallazgos del cuarto componente básico - control físico y presupuestal - se agrupa en nueve temas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de medidas sin un análisis profundo de las necesidades reales o del impacto en la sociedad</li> <li>• El control presupuestal anual no favorece a la planeación ni asegura la eficiencia organizacional</li> <li>• El control excesivo en el presupuesto es otro factor que genera el uso de estructuras diferentes a las registradas</li> <li>• Generación de estructuras sin las bases técnicas adecuadas para su diseño, implementación,</li> <li>• Evaluación y modificación</li> <li>• Personal con falta de conocimiento y preparación para desarrollar diversos temas</li> <li>• Se requiere de largos períodos de tiempo para registrar una estructura</li> <li>• Falta de una cultura de asesoría al usuario</li> <li>• Exceso de información solicitada</li> <li>• Confusión en el proceso de registro de estructuras y calidad cuestionable.</li> </ul>

Como elementos adicionales a los señalados, en el documento también se señala que los problemas de equidad se originan de la utilización inadecuada de la metodología de valuación, reflejándose en una clasificación de puestos que obedece más al título que al contenido:

- El porcentaje de puestos valuados en el sistema HRXpert2 que no arrojan una valuación consistente con los estándares de calidad es del 55%.
- De una muestra de 13 Dependencias, el 85% de ellas mantienen la práctica de alinear sus puestos de conformidad al título del mismo, y no a su nivel de responsabilidad y contribución a la organización.
- Los niveles salariales de los puestos en las estructuras son definidos por las juntas de gobierno de las dependencias con anterioridad al análisis técnico de las responsabilidades de los puestos.

Como parte de los elementos que limitan la promoción del desempeño, uno de ellos tiene que ver con el tabulador actual:

- Existen demasiados grupos y grados en el tabulador actual con una diferencia en pesos muy reducida entre cada uno.
- El grado de traslape entre niveles es arbitrario y parece obedecer a criterios presupuestales y no de desarrollo del personal.

<sup>2</sup> Sistema diseñado por Hay Group para la valuación de puestos.

- La diferencia en pesos entre los distintos niveles del tabulador no refleja el incremento en responsabilidades lo que seguramente desincentiva la intención de ocupar posiciones mayores.
- No existen criterios claros para ubicar al personal en las diferentes zonas del tabulador (1,2,3) actualmente, la ubicación en los niveles está determinada por criterios presupuestales.
- La preocupación fundamental es la consecuencia presupuestal. Las estructuras organizacionales son modificadas en función de los recortes presupuestales.
- No obstante la cantidad de regulaciones, el proceso de administración salarial no se lleva a cabo adecuadamente.

Según el diagnóstico, estos problemas en su conjunto acarrearán consecuencias negativas para la administración pública como son los siguientes:

- Control presupuestal deficiente
- Falta de claridad en cuanto al número de personas en puestos de mando que colaboran en la Administración Pública Federal. Así como respecto a su ubicación física y a las tareas que desempeñan.
- Dificultades para establecer procesos de recursos humanos que faciliten su control y su desarrollo.
- Obstáculos para responder con oportunidad a eventuales requerimientos del Congreso.
- Imagen negativa ante la sociedad.

Al respecto, cabe señalar que si bien muchos de estos señalamientos que expone el diagnóstico, ya se intuían o incluso en algunos círculos de la administración se sabían con precisión, no está de más subrayarlos. Sobre todo, indicar que los problemas que enfrenta la Administración Pública Federal en la actualidad no son novedosos, y por lo tanto no se han creado de la noche a la mañana. Son problemas que se vienen acarreado desde hace muchos años – no obstante los avances en algunos rubros -, y que necesariamente requerirán de un número de años similar para su posible arreglo.

Sin duda alguna, el diagnóstico nos indica el enorme rezago normativo, organizacional y de estructura salarial que tendrá que superarse, que de alguna manera u otra significa crear, construir o reconstruir las bases administrativas, para poder echar andar todo un esquema y concepto llamado servicio profesional de carrera. Pero cuyas bases no sólo serán útiles para hacer posible el funcionamiento de un servicio profesional de carrera sino todo asunto o tema que se le parezca llámese gobierno por resultados, mejora regulatoria, calidad en el gobierno, e incluso en su relación con temas como la transparencia y gobierno electrónico.

Es importante mencionar que, aunado a estos problemas de carácter normativo, organizacional, y salarial habría que identificar otros de igual magnitud. Simplemente, está el caso de la ausencia de expertise en el tema de la certificación de capacidades o competencias. Este asunto traerá en sí mismo una serie de problemas diversos que van desde la elección de las herramientas tecnológicas correctas para el tema de las capacidades gerenciales, y que implican en un determinado momento el diseño propio para el sector público, o aun más aquellas que tienen que diseñar las propias dependencias denominadas capacidades técnicas. Al respecto no hay experiencia en la materia y los tiempos son muy cortos para hacerlo. Esto de alguna manera u otra, puede significar en sentido figurado una tuerca que retarde el funcionamiento de esa maquinaria llamada servicio profesional de carrera.

De igual forma, está el tema de la llamada evaluación del desempeño que supone su integración a partir del nexo entre metas particulares con metas institucionales, asunto por demás complejo que ninguna administración pública de primer mundo ha resuelto del todo. Aunado a ello, están por supuesto los potenciales problemas de coordinación inter e intraorganizacional; de las relaciones con la administración pública con los ciudadanos, y por supuesto de carácter cultural en

los que las resistencias al cambio están y estarán a la orden del día, sobre todo por que afectan intereses tanto de carácter individual como de carácter colectivo.

La problemática antes descrita aunada al mandato de llevar a cabo un servicio profesional de carrera plasmada en los ordenamientos correspondientes, nos lleva a identificar una serie de riesgos posibles y oportunidades que a continuación se describen.

### 3. RIESGOS Y OPORTUNIDADES.

Los riesgos así como las posibles áreas de oportunidad así como las estrategias que se identifican son producto de lo que pudiera suceder entre lo que se desea o persigue hacer con relación al servicio profesional de carrera y lo que puede entorpecerlo o demorarlo, en función de la problemática descrita. Tales riesgos están agrupados de la siguiente manera: En la relación entre la Unidad del Servicio Profesional y Recursos Humanos y las dependencias; Al interior de la propia administración: Al interior de la Unidad; por otros actores; al interior de la Unidad; de carácter contextual y por el sistema mismo.

<b>RIESGOS</b>	<b>Severidad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actores involucrados</b>
<b>En la relación entre la USPRH y las dependencias</b>			
Que la USPRH a través del reglamento y las normas tercer nivel actúe como una entidad sobrerreguladora y con exceso de control con relación a las dependencias y órganos desconcentrados <sup>3</sup> .	Medio	Buscar un equilibrio en el reglamento y en las normas de tercer nivel.	USPRH y dependencias.
Que el exceso de libertad por parte de las dependencias y sus órganos desconcentrados generen un sistema de servicio profesional de carrera de varias velocidades.	Medio	Buscar un equilibrio en el reglamento y en las normas de tercer nivel.	USPRH y dependencias.
Que la inadecuada coordinación y comunicación con las dependencias y comités técnicos de profesionalización alteren el funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera en su conjunto.	Alto.	Creación de grupos de facilitadores, reuniones informativas.	USPRH y dependencias.
<b>Al interior de la propia administración</b>			
Que la poca confiabilidad en los diagnósticos realizados por las áreas de recursos humanos de las dependencias derive en una mala planeación y mala identificación de necesidades.	Alto	Control y verificación sobre los diagnósticos realizados.	USPRH y dependencias.
Asunción de criterios propios por parte de las DGRHs y los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección para ejecutar el SPC, más allá de los criterios emitidos por la USPRH	Medio.	Asesoría y evaluación por parte de la USPRH	USPRH y dependencias.
Falta de comunicación entre áreas centrales de las dependencias con las áreas responsables de los recursos humanos de los órganos desconcentrados y con respecto a las delegaciones en los estados de la República.	Medio	Grupos de facilitadores como enlaces.	USPRH y dependencias.
Diferencias orgánicas en las áreas de recursos humanos de las dependencias y órganos desconcentrados para la puesta en marcha del sistema en cuanto a disposición de recursos tanto humanos como tecnológicos.	Alto	Necesidad desde ahora de identificación de necesidades y de brindar los apoyos necesarios para contar con	USPRH, SHCP y dependencias.

<sup>3</sup> Sobre este punto véase el artículo de David Arellano Gault "Profesionalización de la Administración Pública en México: ¿De un sistema autoritario a un sistema meritocrático rígido?" *En Retos de la profesionalización de la función pública*. Ed. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Venezuela 2003.



		estructuras similares para todos.	
<b>Al interior de la Unidad.</b>			
Falta de comunicación y coordinación interna entre los diferentes subsistemas que dé la impresión de que cada uno de ellos está trabajando o desarrollándose por sí solo.	Alto	Mayor comunicación y colaboración equipo.	USPRH
Imprecisión y poca claridad en las metodologías y normas de tercer nivel desarrolladas por la USPRH.	Alto.	Control, calidad sobre la redacción y consenso de las normas y evaluación sobre lo hecho. Además de establecer pruebas piloto.	USPRH
Falta de capacitación y de entendimiento sobre lo que se quiere hacer y cómo se quiere hacer.	Alto	Inducción y Capacitación al interior de la Unidad tanto en los líderes como en sus equipos correspondientes.	USPRH
Difusión inadecuada del SPC a partir de información imprecisa y poco clara; que se refleje en el manejo de distintos discursos y conceptos.	Alto	Capacitación y creación de grupo de facilitadores.	USPRH
<b>De carácter contextual</b>			
Que los aspectos presupuestarios, de congelamiento de plazas, retiros voluntarios y de recortes de personal atenten contra la dinámica que prevé el servicio profesional de carrera.	Alto.	Planeación adecuada ajustada a verdaderos requerimientos. Se sugiere que desde ahora se contemple la posibilidad de que la "Oferta de Empleo" se integre al PEF como existe en otros países.	SHCP, USPRH
<b>Por otros actores</b>			
Descalificación por parte de otras fuerzas políticas tanto del SPC en sí, como de su funcionamiento.	Alto.	Difusión de lo que se está haciendo y cómo se está haciendo.	Partidos Políticos, sectores de la propia administración, Sociedad general en su conjunto.
Descalificación del SPC, de los aspirantes por falta de información oportuna y falta de respuesta a sus solicitudes.	Alto	Difusión de lo que se está haciendo y cómo se está haciendo.	Sociedad general en su conjunto.
Descalificación del SPC, por parte de las universidades y centros de investigación por no ser tomadas en cuenta en cuanto a opinión y participación en el sistema debido a la ausencia de una adecuada difusión e información.	Alto	Difusión de lo que se está haciendo y cómo se está haciendo.	Universidades, sociedad general en su conjunto.
<b>Por el sistema mismo.</b>			
Que la evaluación del desempeño, la capacitación obligatoria – no aprobada - , y la certificación de capacidades estén más orientadas hacia la separación del servidor público que orientadas hacia la mejora continua y que por ende genere una actitud de aprehensión y desaliento para los servidores públicos que de motivación.	Alto	Suavizar el enfoque a utilizar.	USPRH
Que el SPC en su conjunto genere una serie de expectativas para los servidores públicos no cumplidas, a partir de los planes de carrera	Alto	Revisión del diseño y la implementación de manera permanente.	USPRH.

individuales.			
Que el sistema resulte sumamente desalentador por la carga adicional de actividades que representará para los servidores públicos además de las que tiene que cumplir por funciones.	Alto	Definición adecuada de los planes individuales de carrera.	USPRH
Que la capacitación, incentivos y promociones se vea limitada o incluso cancelada por cuestiones presupuestales.	Alto.	Buscar alternativas presupuestales.	USPRH/SHCP
Que no se dé el cambio cultural esperado y por el contrario se acreciente aun más la cultura patrimonialista existente.	Alto	Definir claramente cuáles son los fines del servicio profesional de carrera. Aplicar encuestas y estudios de opinión sobre las percepciones de los servidores públicos.	USRH y dependencias.
De no hacerse simultáneamente las reformas legales en materia laboral que requiere el SPC se corre el riesgo de generar mecanismos poco sólidos para separar fuera a los servidores públicos ineficientes.	Alto	Inclusión de capítulo adicional sobre trabajadores de confianza en la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado.	USRH y dependencias.

#### 4. CONCLUSIONES.

Con lo anteriormente señalado se puede observar que el servicio profesional de carrera no es solamente una tarea que se agota en diseños o modelos legales y organizacionales que se desea que se monten de manera natural sobre el aparato administrativo existente— por supuesto que estos tienen en sí mismo un gran valor —; empero se requiere de diagnósticos contundentes que impliquen en algunos de los casos la realización de severas reingenierías. El diagnóstico expuesto, nos advierte de la necesidad de realizar cambios y de superar enormes rezagos tanto de carácter normativo, organizacional como salarial. En sentido figurado pensaríamos en un rompecabezas que implica unir piezas posiblemente una más grande que otra, pero con la idea finalmente que embonen.

De tal modo, que se puede afirmar que el futuro del servicio profesional de carrera atiende también a un asunto de fondo ya que representa en muchos sentidos la reconstrucción o reordenamiento de la propia Administración Pública Federal, lo cual no representa un reto menor. Nos encontramos prácticamente en presencia de una verdadera reforma administrativa, sin que ese haya sido el propósito original; que en efecto implique una reforma de fondo que no sólo será útil para el funcionamiento de un servicio profesional de carrera sino de todas las estrategias que se relacionen con el mismo, llámese transparencia y acceso a la información pública gubernamental, gobierno por resultados, la evaluación del desempeño y organizacional, servicios de calidad, mejora regulatoria, la lucha contra la corrupción, etc. Se requiere de organizaciones administrativas ordenadas y que guarden una relación directa con sus objetivos y metas, además de estar orientadas a resultados, con tabuladores congruentes y próximos al mercado laboral. Lo que nos lleva al final del día, a pensar posiblemente en una nueva concepción de Administración Pública en el marco de las nuevas relaciones entre el Estado y sus gobernados, y que por supuesto rebasa a un esquema de administración tradicional que no responde a las necesidades actuales.

Evidentemente que esta tarea no corresponde a un gobierno en particular sino requerirá de una enorme labor de continuidad y seguimiento que, desde ahora dé lugar a sentar las bases para conseguir resultados en el corto, mediano y largo plazo. Se coincide en que los primeros pasos se tienen que dar, los temas por abordar están más que identificados, sólo esperemos que se den con toda la firmeza que ameritan para evitar a toda costa que se incurra en vicios por demás habituales en nuestra administración como lo es la moda y la simulación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Arellano Gault, David** (2003) "Profesionalización de la Administración Pública en México: ¿De un sistema autoritario a un sistema meritocrático rígido?" *En Retos de la profesionalización de la función pública*. Ed. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Venezuela.

**Cedillo, Miguel Ángel** (2004) Los retos de la reglamentación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en *Revista de Servicio Profesional de Carrera* Vol 1 número 1 primer semestre, México.

**Guerrero Orozco, Omar** (2003) *La ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Una apreciación administrativa* Ed. Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM.

**Martínez Puón Rafael** (2003) "Servicio Profesional de Carrera ¿para qué? Apuntes para su desarrollo e institucionalización en México" *Revista del instituto de Administración Pública del Estado de México* no. 56 septiembre-diciembre. Estado de México 2003.

### **Documentos institucionales:**

Acuerdo e instalación de los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección de las dependencias y órganos desconcentrados de la APF. Actualmente se cuenta con 85 Comités. *Diario Oficial de la Federación* el 18 de septiembre del 2003.

Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios que permitan a las dependencias de la Administración Pública Federal y a los órganos desconcentrados de las mismas, identificar las áreas susceptibles de integrar los Gabinetes de Apoyo a que se refiere el artículo 7 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; establecer las bases para fijar los requisitos que deberán cubrir las personas que ocupen un puesto en dichos Gabinetes, así como determinar el procedimiento conforme el cual la Secretaría de la Función Pública autorizará y registrará las estructuras de estos Gabinetes. *Diario Oficial de la Federación* 4 de junio de 2004.

Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios de carácter general que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal y los órganos desconcentrados de las mismas, en la definición de los puestos que por excepción podrán ser de libre designación, así como el procedimiento para su aprobación por parte de la Secretaría de la Función Pública. *Diario Oficial de la Federación* el 4 de junio de 2004.

Acuerdo que tiene por objeto establecer los lineamientos que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada y sus órganos desconcentrados en la operación del Subsistema de Ingreso; así como en la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección. *Diario Oficial de la Federación* 4 de junio del 2004.

Grupo Hay. *Marco para la gestión de estructuras organizacionales de las dependencias y órganos desconcentrados y la remuneración de los servidores públicos Diagnóstico*. Mayo del 2004.

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal *Diario Oficial de la Federación* 10 de abril del 2003.

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal *Diario Oficial de la Federación* 2 de abril del 2004.