



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO

**IMPLEMENTACION DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN
MÉXICO:**

FISCALIA GENERAL DE JUSTICIA DE LA CIUDAD DE MÉXICO

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN POLITICA Y GESTIÓN SOCIAL

PRESENTA:

ALONDRA BERENICE ALTAMIRANO JIMENEZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ALEJANDRO NAVARRO ARREDONDO

Ciudad de México, julio de 2021

Índice

Introducción.....	4
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA	5
Deficiencias del Servicio Profesional de carrera	6
Subsistemas que integran el Servicio Profesional de Carrera	7
Servicio Civil británico	9
Servicio Profesional de Carrera en Alemania.....	12
Servicio Profesional de Carrera en Francia	15
Servicio Profesional de Carrera en Estados Unidos	18
Servicio profesional de carrera en Argentina	22
CAPÍTULO 2 SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MÉXICO	25
Ley del Servicio Profesional de Carrera	25
Beneficios e inconvenientes del SPC en México.....	33
Avances de la implementación del Servicio Profesional de Carrera.....	35
La importancia de la profesionalización de los servidores públicos.....	37
CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN	39
Concepto de evaluación.....	40
Evaluación y Seguimiento	42
Evaluación e Investigación Social.....	42
Tipos de evaluación.....	45
Momento de la evaluación	46
Quien realiza la evaluación	49
En función de la escala de los proyectos	52
Los destinatarios de la evaluación	54
CAPÍTULO 4 IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA FISCALÍA GENERAL DE JUSTICIA	57
Organización y Proceso del Servicio Profesional de Carrera dentro de la Fiscalía General de Justicia de la CDMX	58
Datos Cuantitativos del SPC en la FGJCDMX.....	64

Estudio de la Implementación del SPC en la FGJCDMX	64
Alternativas para perfeccionar el SPC al interior de la Fiscalía	67
CONCLUSIONES	72
Bibliografía	77

Introducción

El tema de la profesionalización de los órganos de la administración federal es un asunto que ha cobrado importancia en los últimos años, esto debido a que la especialización de los servidores públicos/ burócratas es fundamental para el correcto funcionamiento de los diversos órganos federales que asumen un ámbito de la administración pública federal.

Es importante la institucionalización del Servicio Profesional de Carrera, dada la alternancia política que vive nuestro país en los últimos cuatro sexenios (Vicente Fox Quesada, Felipe Calderón Hinojosa, Enrique Peña Nieto y Andrés Manuel López Obrador), si se logra dicha institucionalización, la burocracia profesionalizada podrá garantizar la continuidad no solo de programas y políticas, sino también de servicios primordiales para la sociedad mexicana, como lo es el sistema de justicia mexicano.

Es por esto, se consideró pertinente analizar el Servicio Profesional de Carrera en la Fiscalía General de Justicia (FGJ) dado que ha tenido una transformación dentro de la organización (administración pública y la gestión de personal). Lo anterior se ha traducido en cambios estructurales, presupuestales, tecnológicos y culturales. Dicha tarea no ha sido sencilla, ya que había un importante rezago, ocasionado por la forma en que estaba organizada y la ineficiente operabilidad de la administración pública, aunado a la resistencia que presentaban sus servidores públicos y los aspirantes que deseaban pertenecer a la institución.

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

El Servicio civil puede entenderse como “un grupo de normas y métodos administrativos que regulan el costo del trabajo y su separación (asignación) en una unidad administrativa. Este grupo de normas controla y lidera a los recursos humanos de la unidad y crea un mercado gremial cerrado que se conecta con el mercado gremial nacional. Las normas de la entrada y la salida, de la permanencia y la movilidad dentro del sistema (la carrera), de la asignación de las ocupaciones y funcionalidades de sus miembros, y de los premios y castigos a los mismos (incentivos), conforman las propiedades del servicio civil”. (Guerrero A. , 2000)

El servicio profesional de carrera involucra una gestión profesional orientada y vigilada, empero, no patrimonializada, por la política y salvaguarda el trabajo público ante prácticas del compadrazgo y/o clientelismo. De esa manera, las normas del sistema de servicio civil, Oscar Oszlak apunta:

“Garantizan a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los funcionarios públicos, su vocación democrática y el respeto a los principios de equidad, mérito y capacidad en las distintas instancias de la carrera funcional, lo que debería reflejarse en un cuerpo humano normativo especial” (Oszlak, 2001).

Según diferentes escritores, el servicio profesional de carrera se constituye por lo menos por cuatro principios esenciales que se enlistan a continuación:

- Este proceso se fundamenta en un esquema de ingreso y promoción para el nombramiento para puestos administrativos. El propósito del concurso es brindar transparencia y equidad en la selección de servidores públicos.
- Es un riguroso sistema de formación y capacitación que desarrolla en una variedad de formas que permiten cubrir la escasez y requisitos de cada instituto u organización.

- Cuenta con un procedimiento que posibilita valorar el manejo de los servidores de carrera.
- Proporciona un marco legal con normas claras y concretas sobre el desempeño del sistema en su grupo (Sánchez, 1999).

Deficiencias del Servicio Profesional de carrera

Los protectores de la gestión de recursos humanos y de las reformas a la administración pública argumentan que los sistemas conservadores del servicio profesional tienen muchas deficiencias que impiden una óptima del desempeño público. Los empleados son partes de un aparato que está hiper regulado (Osborne, 1997).

Según los expertos y promotores de las transformaciones a los sistemas de servicio profesional de carrera, sus principales deficiencias son:

- Estandarización excesiva de métodos y procedimientos de servicio. Orientación gerencial excesiva: Los gerentes no tienen soberanía sobre sus obligaciones.
- La organización del trabajo (estructura, tareas, tareas y responsabilidades) es muy estricta.
- Baja motilidad interna y externa. El sistema de contratación y selección es largo, complejo y muy formal. Hay mucho conocimiento formal e informativo.
- Extrema seguridad en el lugar de trabajo (garantiza una sensación de seguridad).
- Los refuerzos se vuelven más difíciles a pesar del nivel de obstáculos que dificultan las actualizaciones. En la antigüedad había más peso.
- La separación de salarios, responsabilidades y carga de trabajo a menudo conduce a niveles salariales en lugar de estatus.

- Los grados pueden obstaculizar el desarrollo de los derechos. Hay una separación casi completa entre el sistema de trabajo, el salario y la separación de ascenso.
- Los sistemas adolecen de la competencia para originar los perfiles directivos.
- Las formas dirigentes tienden al proteccionismo que por la coerción.
- Domina las colaboraciones profesionales entre las comunidades, con lo cual se niega la escasez de división y individualización de las prácticas del personal (Longo , 2001).

Si bien, el Servicio Profesional de carrera en un inicio contaba con varias deficiencias cada una de las dependencias en las que se ha implementado el sistema han corregido las deficiencias que se notan durante el proceso. En el siguiente apartado se explicará cada uno de los subsistemas en los que se divide el Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

Subsistemas que integran el Servicio Profesional de Carrera

- *De Planeación de Recursos Humanos:* establece la precisión de número y atributos del personal.
- *De Ingreso:* Gestionar el reclutamiento y selección de candidatos.
- *De Desarrollo Profesional:* Incluye el proceso de definición de planes de carrera individuales para los servidores públicos.
- *De Capacitación y certificación de competencias:* Conocimientos básicos de modelos profesionales para proveedores de servicios públicos y los subsectores en los que operan.
- *De Evaluación del Desempeño:* Establecer mecanismos para medir y evaluar el desempeño y la productividad de los Servidores Públicos.
- *De Separación:* Es el responsable de gestionar las circunstancias y condiciones que podrían dar lugar a la suspensión.

- *De Control y Desarrollo:* Diseñe y use métodos y recursos para ayudar a monitorear y modificar los procesos de los procedimientos del Servicio Profesional de Carrera. (Diputados, 2004)

Con la finalidad de contrastar el sistema del Servicio Profesional de Carrera con la implementación que se ha dado en la Fiscalía General de Justicia de la CDMX, dentro de esta investigación se contempla un apartado específico con cinco de los siete subsistemas de los que se compone el sistema.

Sin embargo, es de vital importancia conocer como se ha implementado el sistema en diversos países donde el sistema está funcionando desde hace ya algún tiempo dentro de estos, se encuentran los casos de países como: Reino Unido, Francia, Alemania, Estados Unidos de América y Argentina donde las propiedades habituales fueron: Para ingresar a lugares públicos y evaluar el trabajo de los funcionarios públicos, se forman comités y los políticos resaltan ciertas características de los individuos, el estudio de las habilidades, la etiqueta, las características personales, la cultura pública, las amistades y los beneficios de las fiestas. Muestra los pasos para distinguir el impacto, entre otros, el orden en los que están explicados los estudios de caso se debe a la relevancia de estos para lo que nos interesa observar en nuestro posterior análisis:

En Europa, los casos más conocidos de servicio civil son el británico, el alemán y el francés. Las naciones que siguen el modelo francés enfatizan el papel de las herramientas de selección, con garantías formales (Mascott, 2003).

Servicio Civil británico

El servicio civil del Reino Unido pertenece a los más viejos en el planeta; su primordial precedente está en el año de 1530, cuando los empleados públicos transferidos del control directo de la monarca a la supervisión de la Cámara Baja. Sin embargo, en 1855 se instauró una Comisión del Servicio Civil, esta comisión de funcionarios públicos con la tarea de iniciar el proceso de selección durante el periodo de aprendizaje.

“El servicio civil forma una distribución exclusiva, cuyas ramas en general son el servicio civil interior (Home Civil Service) y el servicio civil exterior (Foreign Service), el cual no tiene una regla general, sino con una diversidad de suposiciones emanadas del Parlamento y de la Corona. Otra propiedad del servicio civil del Reino Unido es la distribución de los cuerpos de burócratas, cuya categorización distingue entre esos que permanecen extendidos horizontalmente al interior de los ministerios.” (Friedrich, 1965)

Como regla general, la primera parte de un grupo de instituciones siempre es nombrada por funcionarios que son nombrados sobre la base de la educación general y las características específicas en lugar de los conocimientos específicos. El segundo grupo es un cuerpo profesional de personal nacional con una preparación previa al empleo sin precedentes. Las etiquetas especiales asignadas a ambos están en el rectángulo. Se clasifican de la siguiente manera: Grupo administrativo. Primera lección; ayudante clase (vendedor); Redacción Adjunto Escala Categoría Norma Servicios de bienestar público. (Friedrich, 1965)

Hasta al menos la década de 1980, los funcionarios británicos fueron uno de los ejemplos más progresistas de lo que hoy llamamos burocracia. En otras palabras, trabajó para el gobierno, no para el partido. Organizar. Estas características cambiaron gradualmente después de que se introdujo la reforma administrativa a fines de la década de 1970.

“Las primordiales reformas a la administración en el servicio público han tenido sitio entre 1979 y 1990. La primera, llamada Idea de la Gestión Financiera (Financial Management Initiative), impulsada en 1982, que reparó en la necesidad de disponer de fines claros para cada departamento con el propósito de evaluar los resultados de la administración pública. La segunda reforma, popular como Mejoramiento de la Gestión de Régimen o Programa de Pasos Subsecuentes (Next Steps Program), estableció la soberanía de los administradores para guiar el servicio público.” (Longo, Francisco, 2003).

La Iniciativa de Gestión Financiera ha pedido a los hogares que establezcan objetivos de beneficios gestionados, tiempo para alcanzar los objetivos y precios. De esta forma, recortó el presupuesto del apartamento. Idea recibió una subvención para desarrollar un nuevo sistema de información que brinda a los gerentes las herramientas que necesitan para lograr sus objetivos de gestión. (Richards, 1989)

Para 1988 la Jurisdicción que otorga a las instituciones mayor libertad soberana y fortalece la rendición de cuentas a través de contratos de servicio y desempeño. El Programa de Reforma Administrativa ha cambiado la gobernanza de los servicios públicos. Asignamos más funciones a cada departamento, tales como: Selección, promoción, aprobación, costo y programación de los servidores públicos.

El procedimiento para el nombramiento de funcionarios contratados continúa bajo el liderazgo de un comité de funcionarios públicos designado por el Príncipe Heredero. El acceso a las agencias gubernamentales depende de las fortalezas de cada candidato en el contexto de una competencia libre y justa. Los administradores son representantes que aprueban la elección de candidatos de estados y misiones diplomáticas de nivel inferior.

La elección de la Mesa no es responsabilidad exclusiva de los miembros. Las Directrices de la Función Pública de 1995 asignaron la responsabilidad a los miembros de un funcionario público de procesar y resolver la solicitud de un funcionario público en caso de una violación por parte del funcionario público según la organización con la que trabaja el funcionario público. Una función adicional del

Comisionado es proporcionar al Príncipe Heredero un informe anual de actividades con reproducciones para el Congreso, el Consejo y el público en general.

Este sistema de ubicación se aplica a todas las religiones, con la excepción de algunas, que pueden ser nombradas sin previo aviso. Nombramientos a corto plazo, reemplazo temporal de otros puestos y recontractación de ejecutivos a tiempo completo. La mejora de los servicios profesionales enfatiza la idea de desempeño. Desarrollar e implementar políticas bien conocidas requiere liderazgo, invención, compromiso en unidad efectiva y conocimiento de sus muchos beneficios. Dado que hablamos de una monarquía constitucional, Gran Bretaña no ha cambiado su sistema político. El poder entre los laboristas y los conservadores también cambia, pero la gente sigue trabajando de elección en elección. Los cambios regulares del sistema no afectan la cantidad de departamentos o apartamentos.

En teoría, la actualización se basa en una revisión de desempeño. De hecho, con cualquier autoridad, el ascenso depende de la valoración y colocación de los funcionarios para cada servicio. En 1991, la Administración presentó una sucesión de propuestas para fortalecer y aumentar las prácticas electorales en la prestación de servicios públicos. La valoración del desempeño igualmente afecta los salarios de los trabajadores de servicios. Los sistemas de pospago varían según el nivel, el destino y el rendimiento. Para fortalecer la estructura salarial, los paquetes salariales para cada equipo se han mejorado desde el año 2000, lo que se traduce en más oportunidades y horarios de capacitación, más vacaciones y horarios laborales más flexibles.

Reconocido por sus habilidades teóricas y prácticas, el modelo alemán se somete a un extenso proceso de selección. Sin embargo, el modelo del Reino Unido es la herramienta más flexible y adecuada para la profesionalidad y la selección de agencias. (Mascott S. M., 2014). Es importante señalar que los servicios públicos profesionales en Europa continental operan de acuerdo con la ley, ya que la mayoría de los países latinoamericanos aplican la ley de buena fe.

“Muchas veces los estudios sobre la profesionalización de la gestión pública empiezan en Alemania, debido a que es el linaje del funcionario público moderno, es aquí en donde emergen los programas de formación profesional” (Gómez Díaz de León, 2009).

El establecimiento de una oficina profesional pública en Alemania hizo referencia a la Ley de Prusia de 1794 para establecer los deberes y derechos del personal real y para formalizar las relaciones laborales con el gobierno. Sin embargo, en 1825 se garantizó una pensión. Esta es la primera regulación oficial del gobierno y el acceso a la educación superior. Esta ley se complementa con la Ley Federal de Servicio Civil, que se basa básicamente en los valores y aspiraciones prusianos. Su objetivo principal era destituir a los funcionarios públicos y eximirlos de los funcionarios públicos regulados por la ley.

Esta disposición permite que el sistema federal establezca reglas generales para los servidores públicos que rijan el nombramiento, capacitación, desempeño y responsabilidades de todos los servidores públicos. En este sentido, los principios clásicos de la práctica pública alemana son: (Uvalle Berrones, 2006):

- Asegúrese de que sus funciones públicas estén organizadas de esta manera. Trato unilateral según el "estatus" no contractual y los derechos de bonificación particulares unilaterales de derecho público; varias limitaciones de derechos básicos (derecho a huelga; derecho de custodia de nuestra vida: policía);

- La obligación del funcionario de destinar “al Estado” toda su capacidad de trabajo, de ser políticamente leal a la Constitución y mirar neutralidad política en el funcionamiento de su cargo;
- El sistema de carrera (frente a la cobertura de puestos por empleados) y la condición vitalicia de funcionario, el inicio del mérito en la selección y la promoción.

Antes de 1945, se introdujo el monopolio de los abogados para dar acceso a los extranjeros a los órganos gubernamentales supremos sólo mediante exámenes especiales administrados por instituciones orientadas al gobierno. Esto llevó al diseño de cursos de educación superior para funcionarios de la Academia Federal de Administración Pública, que comenzó en 1969, basado en el modelo de la Escuela de Negocios Spear y el modelo de la Escuela Nacional de Servicio Civil en el Reino Unido. Se restableció "Verwaltung (ENA) en París desde 1947.

Alemania tiene un modelo constitucional para las interacciones entre los funcionarios públicos que es esencial para garantizar la seguridad del sistema legal. Los servicios profesionales en Alemania se basan en los principios clásicos de la reforma administrativa. Por tanto, los funcionarios públicos son profesionales y los obligan a dejar sus puestos de trabajo. El llamado sistema de bienestar significa seleccionar un puesto o candidato específico basándose únicamente en el talento, la habilidad y la capacidad vocacional, excluyendo género, edad, opinión, familia, partido político, etc. Por tanto, cualquier acto que viole estos principios es ilegal e inconstitucional.

Por lo tanto, la introducción de capacidad garantiza el desempeño de laboratorios independientes, por lo que la capacidad relativa, el desempeño y las eficiencias técnicas de esta escala se acuerdan al principio de la capacidad. El aumento en la jerarquía de gestión se determina desde el inicio de la adjudicación hasta el inicio del sistema de antigüedad. La Academia Federal promueve la eficiencia y la eficiencia administrativas.

Los programas de la Academia se enfocan en funciones administrativas basadas en la actualización de los conocimientos básicos de los funcionarios públicos. Una nueva forma de planificar y presupuestar. Llevar a cabo elecciones de la junta y del personal. En este sentido, Spear School tiene como objetivo específico proporcionar formación en gestión general para el ejercicio de la misión pública. Ingrese la siguiente lista. (Poli, 2013):

- Enseñanza previa a la carrera, programas de posgrado con intención de entrar a la funcionalidad pública y esto involucra a partir de un curso de 3 meses hasta cursar estudios de doctorado en Ciencias Administrativas;
- Conceder enseñanza continua a funcionarios mejores (seminarios organizados para recién ingresados en el servicio y seminario para funcionarios directivos);
- Fomentar ocupaciones de averiguación formalmente organizadas por medio del Instituto de Indagación para la Gestión Pública

Por lo tanto, al configurar el acceso y las promociones en la administración, considere el inicio de funciones. En otras palabras, se trata de evaluar el trabajo de un funcionario que quiere fusionarse o ascender y, en efecto, otorgar su capacidad, habilidad y grado de comprensión al gobierno. Se considera alemán.

Servicio Profesional de Carrera en Francia

En Francia, podemos ver los mismos cambios que en Alemania. En el siglo XVII, la "ciencia policial" (llamada "policía" en este caso, no el verdadero significado de "agente de la ley", sino más bien un conjunto de objetivos y políticas gubernamentales) definía el arte de las cosas públicas. Control. Conduces y tienes un propósito fundamental. Las Conferencias de policía de Nicolás de la Mare, obra escolar publicada entre 1704 y 1710, incluso sugirió reformarlas todas teniendo en cuenta las características y estructura administrativa de la ley demostrativa de la época. En segundo lugar, dijo el Ministro de Ciencia. (Guerrero, Orozco, 1986).

En Francia, la administración ha cambiado desde que se promulgó la ley general de representación administrativa y comunitaria. Este artículo se combina con tres leyes independientes para formar una ley completa. El primer título de las Reglas para empleados es Derechos y responsabilidades de los funcionarios públicos (1984) y el segundo título es el segundo título de las Reglas para empleados, que trata sobre el estatus legal relacionado con el desempeño del gobierno en general. Finalmente, el tercer vicepresidente legislativo se refiere al estatus legal de la oficina del distrito. Un decreto conjunto con el Primer Ministro formó un comité superior de obras públicas bajo la dirección de varias asociaciones. Los espacios públicos en Francia incluyen a funcionarios estatales y locales, funcionarios de hospitales y autoridades nacionales.

“El servicio público en Francia representa los valores originales de la sociedad, y está configurada sobre las normas que son los principios de la República Francesa, esa concepción republicana del servicio público está consagrada en las leyes del 13 de julio de 1983, 11 y 23 de enero de 1984, que conforman el Estatuto General de los Funcionarios, el cual se sustenta en los inicios de neutralidad, equidad e independencia que son las normas de la carrera administrativa de los funcionarios” (Mascott S. , 2003).

Los profesionales del servicio público incluyen profesionales designados y capacitados para trabajar en los servicios públicos. La perspectiva educativa en el

momento del empleo tiene dos propósitos principales. Uno es asegurar que el candidato tenga los conocimientos necesarios y el otro es evaluar si el solicitante tiene los caracteres necesarios para realizar la tarea requerida. Alcanza toda su carrera. Por tanto, los funcionarios públicos no tienen poderes políticos personales.

Los servidores públicos subsisten catalogados en cuatro clases, alusivos a las letras A, B, C, D. El sistema de desempeño administrativo tiene reglas institucionales específicas que determinan la jerarquía de títulos, el número de niveles en cada nivel y las reglas de promoción. De nivel a nivel así como entre clases.

"Las cuatro categorías de funcionarios establecidos en la posguerra continúan presentes: categoría A, para los funcionarios superiores que diseñan políticas públicas y dirigen la administración pública; categoría B, para servidores públicos que básicamente hacen e implementan la policy; categorías C y D para los agentes meramente implementadores" (Guerrero, La Formación Profesional de Administradores Públicos en México, 1995)

Suponiendo que la dirección no está ligada a la empresa y que la dirección sirve a la empresa, la modernización de la dirección francesa requiere una renovación continua de los métodos, procesos y organizaciones de gestión, incluida una gestión eficiente y abierta. Adáptese rápidamente. a las cambiantes demandas de los tiempos

Necesitamos estudiar la política educativa francesa. Cada año, el estado hace una contribución significativa a la educación del 40% de sus servidores públicos. En Francia, está claro que existe una clara distinción entre educación primaria, formación y educación continua.

La educación primaria está a cargo de la Academia Nacional de Gobiernos (ENA), cuya principal finalidad es capacitar a los funcionarios y unir al país. Las agencias gubernamentales locales (IRA), que desarrolla un papel importante en la contratación y la formación de los funcionarios públicos de clase A, están organizadas de hecho según principios impersonales destinados a garantizar la

estabilidad entre los trabajadores y protegerlos. Es de algo así como un sistema de botín.

En general, el análisis del Ejecutivo de EE. UU. (E.E.U.U.) tiene tres características principales.

- Calidad práctica única.
No teóricamente, sino técnicamente, experimentalmente.
- Incapaz de resolver problemas legales.
- Desarrollar un trabajo paralelo entre gobiernos públicos y privados
(Sánchez González, 2001).

En el caso estadounidense el servicio profesional de carrera se divide en tres periodos distintos: tradicional (1887-1945), gubernamental (1945-1963) y de “programas” (1964 - actualidad).

Periodo tradicional: Woodrow Wilson (1913-1916), un erudito y pensador que más tarde se convirtió en presidente de los Estados Unidos en este campo de estudio, escribió un famoso artículo en 1887 titulado "Análisis administrativo". Los procedimientos aplicados para el propósito de la investigación de campo deben ser pragmáticos y la confusión empírica prevaleciente en el entonces gobierno de Estados Unidos debe excluirse de la práctica de los funcionarios públicos. Wilson fue pionero en esta especialización en Estados Unidos. (Guerrero, Orozco Omar, 1986) (Castelazo, 1977).

Otros estudiosos, con propiedades influenciadas por Frederick Taylor y Henri Fayol, la mayoría de los teóricos de la administración se enfocaron en la profesión en sí, a través de clases y otros tipos. Dado que la gobernanza es una tendencia general y global, estos autores han abordado principios que son válidos independientemente de su relación con los entornos públicos, privados y / o sociales. Al respecto, Francis Goodnow, primer autor de la administración estadounidense estableció la famosa premisa de la dualidad de la administración política, primero como expresión de la voluntad y luego como ejecutivo. (Castelazo, 1977).

William Willoughby, en su libro *Basics of Public Management*, sostiene que existen varios principios básicos para la aplicación pública del gobierno y otras teorías que definen toda la ciencia por analogía. Sin embargo, hace una clara distinción entre gobierno público y privado (Guerrero, Orozco, 1986). Leonard D. White comentó sobre los estándares minoristas que enriquecen el concepto de administración como una forma de arte como un sistema dirigido a la eficiencia y la eficiencia. En cuanto a fines gubernamentales.

En este marco, podemos encontrar respuestas a los enfoques formales que surgieron en la década de 1930 y la contribución de las corrientes psicosociales al comportamiento y las respuestas de los individuos en las grandes corporaciones. Especialmente cuando se trata de hegemonía radical, estos científicos sostienen que los factores psicológicos y conductuales dominan la productividad, al menos físicamente. En este sentido, autores como Chester I. Bernard, que trabaja en el campo del manejo de la conducta, y Herbert Simon, que se enfoca en el análisis y selección de agendas dentro de las organizaciones, incluyen:

- Mantener comunicaciones internas dentro de la organización.
- Asegúrese de que las personas que trabajan en su organización realicen actividades básicas.
- Crear y definir objetivos comerciales a todos los niveles.

Estudio de terminología organizativa o política: desde 1945 ha habido un cambio hacia una mejor comprensión de las interacciones humanas y políticas dentro de organizaciones específicas en la dirección de enfatizar la eficiencia y la economía como cuestiones importantes de la administración. El trabajo de Mars y el surgimiento de la teoría de la organización de Simon en 1958 marcaron una línea de educación completamente nueva y sentaron las bases para la teoría empresarial que resumía las escuelas anteriores. Aunque las preocupaciones iniciales sobre el utilitarismo han disminuido, los métodos y metodologías de investigación son en su mayoría empíricos e inductivos.

Desde su aparición, se pronosticaba que a partir del segundo cuarto del siglo XX, y por contribuciones teóricas procedentes de otras ciencias sociales como la Sociología y la Ciencia Política, el análisis de las empresas se convirtió en un monumental yacimiento de teorías que van a partir de los exámenes administrativos tradicionales de Max Weber, Robert Merton, Alvin Gouldner y Selznik, hasta las actuales aportaciones de autores como Peter F. Drucker, quien se concentró en el análisis de las empresas no lucrativas y de las funcionalidades órdenes. En este sentido tenemos la posibilidad de decir que los primordiales ejes del análisis de las empresas son:

- Su composición.
- Su manejo.
- La conducta de las personas, los primordiales topics que ha estudiado son:
 - Los métodos de predominación, liderazgo y control en las empresas.
 - Los métodos de toma de elecciones y de resolución de inconvenientes.
 - El manejo de conjuntos pequeños en una composición organizacional más grande.

Debido a la dificultad y pluralidad de las empresas, las zonas teórico-sustantivas se ramifican en diversas cuerpos teóricos, entre los que tienen la posibilidad de hallar los próximos:

- Teoría de la gestión
- Teoría de las empresas
- Comunicación de las estructuras organizativas
- Relaciones personales de las empresas
- Elecciones
- Formación de los controles de gestión
- Estudios comparativos de las empresas.

Al respecto, a partir de los aportes iniciales y la aplicación específica de los procesos organizativos de este período, se abre la oportunidad de mencionar:

- Cambio interpersonal corporativo y colaboración grupal.
- Visión general de la reforma organizacional de la industria, la estructura, la tecnología y los enfoques humanos.
- Planificación empresarial y sistemas de aprendizaje.

Período de gobierno: El surgimiento del control gubernamental: El período anterior consistió en varias corrientes de investigación y análisis que surgieron como resultado de las cuales la aparente brecha entre el entorno académico y las ineficiencias operativas llevó a serias críticas y críticas al gobierno. Agradecemos a los economistas neoliberales y a las instituciones financieras mundiales por lograr este objetivo. Además, dado que el descontento gobierno proscibió al ejecutivo debido a la crisis financiera, esta etapa prepara el escenario para un cambio radical en el concepto de administración, que culmina con el surgimiento de un nuevo gobierno. Después del gobierno de Sánchez (2001), existe la oportunidad de descubrir los seis elementos educativos de SPC. La conducta Administrativo.

1. La conducta Administradora
2. Orientación de Procedimientos.
3. La Gestión Confrontada.
4. Las políticas públicas.
5. La Nueva Gestión Pública.
6. El Gerencialismo.

En 1990, la administración argentina lanzó un proceso de reforma denominado Programa de Reforma Administrativa, que logró varios objetivos, incluido el desarrollo de una administración moderna y eficiente, la reducción del gasto público, la reconstrucción de la gobernabilidad y la introducción de incentivos a la eficiencia. , profundizando la simplificación de la gestión y definiendo intermediarios grises. en la vida económica local. También propuso reformas para privatizar las instalaciones públicas y descentralizar los servicios de salud y educación. Diez años después, en 2000, con una serie de reformas conjuntas en países desarrollados, la administración de Fernando de la Lúa lanzó un proyecto nacional para la modernización del país. Control y flexibilidad de recursos a favor de los resultados de la gestión. y responsabilidad (SIARE, 2003)

El Programa de Reforma Administrativa se fundamenta en las próximas tácticas:

1. Revisar las estructuras de gestión centralizadas y descentralizadas para separar las funciones centralizadas de las funciones de apoyo administrativo.
2. Reducción de personal a través de cuatro mecanismos: planes especiales de jubilación anticipada y jubilación anticipada, jubilación voluntaria, eliminación de tarifas por servicios inadecuados y reducción de puestos.
3. Utilización del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA). (SIARE, 2003)

Para los funcionarios públicos, apunta a reformas sistemáticas que contribuyan al desarrollo de una gobernanza eficaz. Esto se hizo con el objetivo de darle la vuelta a la situación en el ministerio: “los inicios de mérito o condiciones exigibles para el ingreso a la gestión se suspendían a poco tiempo de haberse predeterminado, la movilidad en la carrera se apoyaba exclusivamente en la antigüedad, el régimen de salarios era incompetente para retribuir los puestos de trabajo según su dificultad y responsabilidad, la actuación del personal no estaba sometida a evaluación y la igualdad consistía en ocupación inamovible de los cargos sin tener en cuenta el desempeño”. (Bonifacio, 2001).

“La reforma a la carrera administrativa se enfocó en los próximos puntos: reducción y reestructuración del servicio; reformas en el proceso de selección de personal y de los puestos de dirección; introducción de sistemas de evaluación del manejo personal; capacitación persistente; promoción relacionada con la capacitación y la evaluación; jerarquización salarial” (Bonifacio, 2001).

El sistema argentino tiene como objetivo implementar la gestión por resultados. En 1998, se adoptó un decreto que obliga a las agencias gubernamentales descentralizadas a implementar un plan estratégico que defina sus funciones, visiones, objetivos, objetivos y actividades.

El volumen más adecuado para servicio público es el edificio SINAPA, que implementa el nuevo sistema operativo del gobierno público argentino. El sistema determina si el acceso al servicio depende de métodos concurrentes. Este artículo establece que el desarrollo profesional debe ser competente y basado en competencias, y se debe realizar una evaluación anual del desempeño.

SINAPA también refleja el compromiso de sus empleados con la capacitación que satisfaga las necesidades del gobierno. Los cursos varían según el nivel de responsabilidad oficial. Este programa es un programa de alta dirección para ejecutivos. Programa de Educación Superior para Intermediarios de Servicios Públicos. Programa de educación comunitaria moderado. Este es un programa de orientación para empleados no acreditados.

Si bien estas reformas redujeron significativamente la fuerza laboral, implementaron una serie de medidas, que incluyen jubilaciones voluntarias, cierres temporales de plantas, jubilaciones anticipadas y eliminación de costos de servicio. Por ejemplo, en 1991 hubo 63.500 víctimas, el 11% de las cuales fueron de gestión centralizada y descentralizada. En 1994, la tribu había alcanzado los 10.000 puestos de trabajo.

A lo largo de este capítulo se han revisado las distintas formas en las que el Servicio Profesional de Carrera se ha implementado en cada uno de los países seleccionados, al estudiar casos del continente Europeo y Americano

respectivamente, podemos observar similitudes puntuales entre las que se encuentran:

- El rediseño de las estructuras organizacionales en las dependencias de gobierno;
- Mejoras en la capacitación de sus empleados;
- Mejoras en los mecanismos de ascenso;

Sin embargo, también hay algunas diferencias dentro del sistema ya implementado y estas son:

- Debido a que las condiciones sociales, políticas y económicas no son iguales en todos los países la implementación del sistema puede tornarse más rígidos o flexibles, lo que ocasionara un resultado diferente en cada país en el que se implementa el sistema
- En el caso de Estados Unidos, se tomaron en cuenta diversos estilos de la organización de instituciones privadas para mejorar su proceso de aplicación en su país.

Una vez que se ha entendido en que consiste y como ha funcionado en otros países el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, proseguiremos a explicar cómo funciona el Sistema dentro de nuestro país, es decir, cuáles son sus lineamientos, sus capacidades y limitaciones, conoceremos la historia de cómo surge en México la profesionalización de las instituciones y con qué fin.

CAPÍTULO 2 SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MÉXICO

Este capítulo analiza el alcance y las limitaciones de los servicios profesional carrera (SPC) adoptados por la Cámara de Representantes. Es importante señalar que este proceso es lento, ya que generará cambios culturales y organizativos. Esto permite a las empresas introducir nuevos valores de calidad, responsabilidad y transparencia. De esta forma, se crea una demanda cívica y se ajusta la política de gobierno.

Ley del Servicio Profesional de Carrera

Los servicios profesionales en México son un paso importante en la especialización y reforma del gobierno de los servidores públicos en nuestra región. A este respecto, MLA ha adoptado la Ley de servicios profesionales. La aprobación condujo a una discusión que reflejó puntos de vista contradictorios sobre cómo proporcionar servicios públicos profesionales.

El origen de la Ley está en la iniciativa de proyecto de ley del mismo nombre, que fue presentada por el senador priista Carlos Rojas Gutiérrez, el 24 de octubre del 2000. Para el 2002 el senador panista César Jáuregui Robles, presentó la segunda iniciativa con proyecto de decreto a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Dicha Ley fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003, para entrar en vigor el 7 de octubre del mismo año. El gobierno de Vicente Fox Quesada tenía planeado que el 80% de la base de servidores públicos recibiera una certificación antes de octubre de 2006, la Secretaría de la Función Pública fue la encargada de diseñar los cursos, así como los mecanismos de evaluación y selección para cumplir con el objetivo planteado. La implementación fue gradual dando inicio en abril de 2004, esto con el fin último de establecer las bases para una organización funcional dentro de las dependencias de la Administración pública.

Un reclamo a favor de los servicios profesionales tiene las siguientes ventajas: Un sistema objetivo con reglas claras y transparentes. Proporciona una orientación al cliente, abstracción, agresión y eliminación del sistema de abstracción a los funcionarios que son aptos para sus funciones y los trabajos que realizan. Política del sistema y continuidad del programa. Y una cultura sindical completamente nueva con una filosofía de servicio. Asimismo, las normas laborales basadas en los principios de mérito, igualdad, igualdad de oportunidades, productividad, seguridad laboral, dignidad y competencia de los funcionarios públicos brindan claros criterios de promoción. Gestionar tareas asignadas (Conzuelo, 2001).

Realmente, ningún territorio ha desaparecido sus servicios profesionales. Lo que sí hicieron, no obstante, es adecuarlos a sus necesidades recientes. De esa manera, las vivencias de todo el mundo tienen la posibilidad de dar varias orientaciones para el anteproyecto del sistema de servicio profesional de carrera en nuestra región. No hablamos de aprobar ningún modelo concreto, sin embargo. Se optó por el instruirse de las vivencias mundiales. El servicio profesional de carrera es sólo una de las cambiantes de las políticas de gestión pública.

No tiene sentido hablar de servicios públicos sin referirse a la estructura del estado. Descripción del Comité Ejecutivo de Expertos de la ONU: “las reformas a los servicios civiles contemporáneos permanecen especialmente en relación con las reformas administrativas centradas en la acción estratégica, el fortalecimiento de las instituciones de régimen y los procesos de toma de elecciones, coordinación y eficiencia del sector público” (Dussauge, 2009). Por tanto, el sistema administrativo no es un fin en sí mismo, sino parte del marco institucional del sistema administrativo. Pero son un componente importante del poder público.

Los sistemas públicos y administrativos son la base de los sistemas políticos democráticos ya que son uno de los pilares de comunicación entre gobernantes y gobiernos.: “el servicio público es el puente que comunica a los habitantes con el régimen; es el transporte para afirmar que las respuestas gubernamentales sean eficaces; es coadyuvante de la legitimidad democrática en los puntos de legitimidad,

civilidad, colaboración, logro del confort y las maneras de cooperación social” (Aguilera, 1999).

Dentro de los objetivos esenciales de la Ley está el de ofrecer a la ciudadanía instituciones sólidas, confiables, transparentes y con un alto desempeño, que garantice el cumplimiento de sus obligaciones, sin importar que partido político se encuentre en el poder y, asimismo, que los gobiernos que emanan cada sexenio cuenten con un grupo técnico que puede traducir la filosofía política del monarca. Esto significa que se aprobará legislación para mejorar la eficacia de la administración federal mediante la creación de un sistema moderno y eficiente para organizar a los empleados estatales.

El órgano encargado de aplicar el sistema es la Secretaría de la Función Pública (SFP) quien reemplazó a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM). Dondequiera que funcione el sistema, la SFP es el principal vertice para la operatividad. La Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF) establece en el artículo 6 que la SFP es la responsable de administrar, coordinar, monitorear y evaluar la gestión de los sistemas subordinados y controlar la aplicación adecuada de esas políticas en el desarrollo del sistema. Definido previamente por el propio archivo de estándares (DOF, 2004).

Para ello, se ha establecido un comité asesor¹ para evaluar y recomendar el funcionamiento general del sistema, y un comité integrado por miembros de la SFP y todas las agencias que administran adecuadamente el sistema en toda la institución².

¹LSPCAPF, artículo 70. Este consejo se integra por el secretario de la SFP, los responsables de cada subsistema, los comités técnicos de cada dependencia, los representantes de las secretarías de Gobernación, HCP y de TPS y representantes de la sociedad civil. Son atribuciones del consejo: a) conocer y opinar sobre el programa operativo anual del sistema; b) opinar sobre los lineamientos, normas y líneas de acción del sistema; c) estudiar y proponer modificaciones al catálogo de puestos y al tabulador; d) proponer mecanismos de evaluación; e) recomendar programas de capacitación, y f) acordar la participación de invitados a las sesiones del consejo. LSPCAPF, artículo 70.

² Los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección serán “responsables de la planeación, formulación de estrategias y análisis prospectivo para el mejoramiento de los recursos humanos de las dependencias y la prestación de un mejor servicio público a la sociedad”. Los comités están integrados por un funcionario de carrera del área de recursos humanos de la dependencia, un representante de la SFP y el oficial mayor o su

La SFP estandariza y ejecuta programas universitarios, implementa presupuestos de desempeño anuales, administra recursos, desarrolla pautas operativas y establece reglas para un buen desempeño del sistema. Asimismo, las iniciativas que facilitan los procesos descentralizados monitorean la instalación y operación del sistema de cada subgrupo, así como también brindan las medidas adecuadas para evitar acciones continuas y vacaciones en el mismo caso. .. Responsabilidad de la dirección de aprobar la formación y disolución de los comités. Aprueba leyes y resoluciones de comisiones. Aprobar mecanismos de evaluación para la resolución de disputas, promover y aprobar programas educativos y utilizar los mecanismos necesarios para escuchar la crítica pública. Compruebe con regularidad las tendencias en diversas adicciones. (DOF, 2004).

Además, se estableció la Secretaría del Ministerio del Interior y Comunicaciones, y por ende el núcleo privado de los servicios profesionales y de los servicios públicos federales, para gestionar el trabajo de los comités técnicos y la coordinación de estos servicios en personal y áreas afines.

El sistema está destinado a cubrir los niveles de directores, municipalidades, representantes distritales, jefes de municipalidades y enlaces. La celda de la prisión desapareció en junio de 2005 y forma parte del Personal del Servicio Público Federal y Competencias Profesionales. La ley sindical prevé los llamados burócratas autónomos que tienen el cargo más alto, tienen un partido político claro y pueden participar en programas vocacionales, solicitar permisos o dejar sus trabajos. También hay un número de solicitud de cancelación en caso de infracción. Por último, las disposiciones provisionales establecen plazos de implementación, convocatoria legislativa y establecimiento del sistema electoral.

equivalente. Son atribuciones de los comités: a) emitir reglas generales mediante las cuales se implemente el sistema conforme a las necesidades de cada institución; b) aprobar los cargos junto con SFP; c) elaborar y emitir las convocatorias de los cargos a concurso; d) proponer a la SFP políticas y programas de ingreso, desarrollo, capacitación, evaluación y separación del personal en su dependencia; e) realizar estudios y estrategias en materia de productividad de los funcionarios y de las agencias; f) elaborar el proyecto para otorgar reconocimientos y estímulos al desempeño a los funcionarios, y g) determinar la procedencia de separación de funcionarios públicos en las dependencias.

Del mismo modo, la ley enumera los derechos que no están fuera del sistema operativo. Secretario del Ministro. Oficiales, personas con funciones similares, personal militar, orden público y moral y seguridad nacional, cuerpo diplomático y sus afiliados Sin embargo, en septiembre de 2005, la LSPCAPF fue enmendada para eliminar a todo el personal del Departamento de Estado del programa.

El programa de Servicios Profesionales consta de siete subsistemas. Ideal para una gestión ágil de RRHH y frente a un banco de profesionales talentosos. El sistema tiene como objetivo proporcionar capacidades de planificación integrales, comprender la cantidad y calidad de los requisitos de recursos federales y generar información sobre la facilidad de operación de otros subsistemas.

Este proceso es responsabilidad de las instituciones individuales y está integrado en la institución central, SFP. De hecho, esto crea una tensión entre las SFP, que buscan centralizar el sistema, y los procesos descentralizados que introduce la ley, que se muestra negativamente –incluso– en otros subsistemas. A continuación observaremos algunos ejemplos de esta negatividad en los subsistemas:

Subsistema de Capacitación y certificación de capacidades: Estas tareas deben diseñarse teniendo en cuenta las características de cada subgrupo, evitando así las tendencias de estandarización que prevalecen en los procesos "tradicionales". Este subsistema debe determinar las necesidades de mano de obra de cada agencia federal para una gestión eficaz. Por ello, las características y condiciones laborales de los candidatos se determinan en coordinación con la institución. Inscripción personal Administrar servicios profesionales, que deben incluir información sobre todos los oficiales para beneficiarse del desarrollo profesional. Se deben realizar estudios futuros de escenarios de gestión compartida para determinar la necesidad de capacitación a corto y mediano plazo para permitir que los miembros del sistema cumplan con las especificaciones requeridas para las diversas características definidas en el sistema. .. también debe evaluar los resultados de las evaluaciones del desempeño de la gerencia y la agencia en el diseño de planes de personal. (Cámara de Diputados, 2007).

Subsistema de ingreso: Hay tres formas de registrarse. Ciudadanos federales que deseen utilizar instalaciones similares. El Comité de Carrera y Selección evalúa la contratación de candidatos extranjeros para los puestos recién establecidos después de la aplicación de la ley. Entrar en un sistema de contacto a través de reclutadores en conjunto con escuelas de intercambio Este subsistema requiere un proceso de selección adaptado a cada puesto para asegurar un trato justo y elegibilidad. En el caso de obra nueva, deberán intervenir los expertos asignados al comité de selección de la recepción.

En la mayoría de los casos, el proceso de ingreso consta de cinco fases: la revisión curricular, la aplicación de un examen sobre conocimientos técnicos necesarios para emplear el puesto, un examen psicométrico que evalúa las habilidades y el perfil de trabajo del candidato, un examen de perspectiva del servicio público que tiene por objetivo detectar la propensión del candidato a la corrupción y una entrevista. Los requisitos importantes con que todo candidato debería consumir para ingresar son tener nacionalidad mexicana, no tener precedentes penales, no pertenecer al estado eclesiástico ni ser integrante de cualquier culto religioso y no estar inhabilitado para el servicio público, y si el aspirante es extranjero, tener permiso de trabajo (Cámara de Diputados, 2007).

Subsistema de desarrollo profesional: El proceso de definición de la trayectoria profesional de los funcionarios públicos debe diseñarse para satisfacer las posibles rutas de crecimiento y los requisitos y estándares que deben seguir los funcionarios públicos del sistema. Esto aumenta la probabilidad de que cada funcionario emprenda proyectos especializados basados en la dirección general de la administración federal y la movilidad dentro de este subsistema, junto con otros sistemas que pueden ser mejorados de formas diferentes a otras partes del sistema. Hay participación. Los expertos, comités y SFP están facultados para determinar las vías y los requisitos burocráticos para la promoción y promoción. (Cámara de Diputados, 2007).

Subsistema de evaluación: Una de las principales tareas en el desarrollo de indicadores de gestión para los funcionarios públicos se basa en los objetivos de la organización en la que trabajan. Los resultados de estas evaluaciones incluyen empleo, salarios y promociones. Al mismo tiempo, los burócratas aceptan evaluaciones semestrales y anuales. Esto se debe a que si no pasa una evaluación durante dos años consecutivos (cada dos años o cada dos años), puede fallar tres veces o ser despedido para obtener mejores resultados. Resultados de menos de cinco años El propósito de este subsistema es evaluar el comportamiento de los servidores públicos profesionales en el desempeño de sus funciones, tomando en cuenta las metas fijadas, la capacitación recibida y los aportes brindados. Consulte los criterios de motivación para un buen desempeño. Información sobre reforma administrativa. Brindamos herramientas para satisfacer las necesidades educativas de cualquier institución. e) identificar ineficiencias para tomar acciones correctivas; Cada agencia debe determinar la cantidad y el tipo de incentivos que no deben incluirse en el salario fijo de un empleado. (Cámara de Diputados, 2007).

Subsistema de separación: Se dan las razones de este despido y advertencias y sanciones. Las divisiones legales son: El despido de funcionarios públicos, las sentencias judiciales que privan a los empleados de la libertad, el incumplimiento del deber y las malas prácticas de análisis y evaluación de la doble educación a menudo requieren una licencia con una junta de aprobación para la capacitación. No es algo para hacer. Las actividades anteriores se clasifican de la siguiente manera: Conducimos nuestro negocio de acuerdo con la validez, la equidad, la objetividad y la eficiencia. Participe en programas de capacitación de participación en evaluación de sistemas y almacene cuidadosamente la información estratégica. No realice tareas que pongan en peligro la seguridad de los agentes a tiempo.

El enfoque principal de los proveedores de servicios profesionales es RUSP, el registro de información del personal de la APF que apoya el desarrollo de los funcionarios públicos dentro de sus organizaciones. Esta información puede incluir información personal, programas de estudio, ingresos o títulos, cursos, certificaciones, anuncios, historial de asociaciones, etc. Las instituciones envían a

través del Departamento de Recursos Humanos 30 días calendario después de la apertura del trabajo, incluidos los servicios de empleo profesional de RUSP. Gerente General, Subdirector, Director Distrital, Subdirector Regional, Oficial de Servicios, Conexión Oficial .

La construcción de obra nueva en estructuras biológicas con las funciones anteriores debe ser aprobada internamente dando transcendencia a lo establecido por la ley Los funcionarios públicos en puestos de servicio civil de alta calidad deben cumplir con muchas de las evaluaciones bajo estas reglas y no tienen que dejar un puesto en particular para postularse para una vacante hoy. Por otro lado, las ocupaciones no profesionales incluyen presidente, secretario, viceministro, agente en jefe, comandante de unidad, supervisor, cliente, agente esencial y trabajador de servicios sociales. No es miembro de los sistemas de estabilidad militar, público y nacional, ni miembro del cuerpo diplomático mexicano ni del sistema global de servicios profesionales.

La Secretaría, que anteriormente cerró los servicios a algunos burócratas pero despidió al personal administrativo, debería ser eliminada del marco legal de las dos instituciones donde antes trabajaban y vivían. Una de las complicaciones anteriores es el SPC, y hay varias agencias del gobierno central que están sujetas a ciertas funciones, como la SEGOB, cuyos empleados están organizados bajo la Ley Federal de Servicio Civil. Algunos de los empleados del Departamento de Estado están sujetos a las leyes de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México. Lo anterior dificulta la creación de servicios públicos profesionales. (Haro, 2000).

Beneficios e inconvenientes del SPC en México

Los beneficios e inconvenientes que presenta el SPC mexicano nos permiten observar una extensa gama de probables soluciones, que se analizarán más adelante. Para México, es indispensable fortalecer la certificación de los servidores públicos o burócratas, ya que esta herramienta origina un gobierno honesto, eficiente y legítimo ante la ciudadanía.

Los beneficios de una profesionalización correcta en los servidores públicos tienen las siguientes premisas:

- Evite los cambios de personal cuando cambia la dirección.
- Mejorar la productividad optimizando el perfil de cada función.
- El desempeño de los funcionarios públicos es siempre contextual y garantiza la seguridad laboral, no decisiones sesgadas o cambios de liderazgo.
- Crear una fuerza laboral sostenible que priorice la supervisión, revisión y justificación de las políticas gubernamentales a largo plazo.
- Mejorar el desempeño de los funcionarios gubernamentales mediante el uso de calificaciones para estabilizar la situación.
- Crear una nueva ciencia política, administrativa y organizacional que permita el cambio de afiliación. Pero la desventaja es obvia.
- Implementaciones costosas y que requieren mucho tiempo y que requieren el fortalecimiento del marco institucional.
- Estamos en transición e integración a la democracia. Por lo tanto, para implementar la CPS, es necesaria la revisión de la política gubernamental sobre cultura administrativa y organizacional.
- Falta de integración con los servicios gubernamentales existentes. El alcance del trabajo es lento debido a la falta de organización y burocracia. El funcionamiento y la prestación de servicios oportunos fue un tema importante. Carecían de la capacidad y las habilidades para adaptarse a programas a gran escala y los candidatos involucrados fueron discriminados.

- La falta de personal técnico calificado da como resultado un tiempo de solicitud insuficiente y una pérdida de aptitud para los candidatos.
- Evaluar sistemas débiles e inconsistentes.
- Este es uno de los principales indicios de que otros experimentos de SPC en todo el mundo han fracasado. Al igual que con el personal presidencial y otros puestos de confianza directa, los puestos importantes no son motivo de reputación o competencia de PSC.

“Una debilidad de nuestro SPC es que viene por decreto presidencial, y algo importante dentro del SPC es que se cuente con una base jurídica perteneciente del legislativo. Un servidor público de carrera que no necesita ser electo ni busca la promoción política, está mejor facultado para ofrecer asesoría.” (SFP, 2013)

Las dependencias adscritas al Servicio Profesional de Carrera, hasta 2018 eran 75 instituciones, estas eran dependencias y órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal (APF), de las cuales se distinguían 14 Secretarías de Estado y asesores legales federales, y los restantes eran agencias públicas desconcentradas (SFP, 2013)

Después de trabajar y operar el Servicio Profesional de Carrera (SPC) durante 14 años, recibió muchas evaluaciones de organizaciones nacionales e internacionales para evaluar la mejora de su práctica y proponer mejoras al SPC. Las mejoras introducidas y descritas incluyen mejoras a las reglas de LSPC. Se realizan otras mejoras durante el funcionamiento del sistema y se evalúan e implementan según sea necesario. Como se ha mencionado existen diversas dependencias evaluando el desarrollo de dicho sistema entre las que se encuentran:

- Observaciones de alta gerencia basada en recomendaciones y opiniones específicas de los funcionarios de Recursos Humanos.
- Auditoría Superior de la Federación (Auditorías 2005, 2007, 2010, 2012).
- Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
- Banco Interamericano de Desarrollo, (Estudios BID 2005 y 2013).
- Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC). Informe Final de la Organización de Estados Americanos, México (2007).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México (2011).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Una fuerza de trabajo provista de formación para un crecimiento sólido, sostenible y equilibrado. Estrategia de formación del G20 (2010).
- Universidad de Groningen. Encuesta de percepción (Países Bajos, 2012).

En cuanto a la situación en México, este informe clasifica a nuestra región como un grupo regional con excelentes sistemas de servicio público, dados sus indicadores

de desempeño y capacidad burocráticos de atención. Organización: No estándar en términos de herramientas de gestión que permiten la adquisición de habilidades y la implementación activa de habilidades.

Al respecto, cabe señalar que el Banco Interamericano de Desarrollo pareció haber realizado una investigación detallada sobre la situación mexicana durante la fase de implementación del sistema, y recibió de inmediato algunas observaciones. O califique para un programa vocacional profesional.

Como parte de eso, el gobierno de Estados Unidos ha hecho varias propuestas sobre el uso de servicios de empleo en México a través del MESICIC.

“Las sugerencias estaban encaminadas a robustecer los sistemas para la contratación de los burócratas públicos en el Poder Ejecutivo Federal, concretándose, ejemplificando, a regular el ejercicio del veto por preeminente jerárquico en los procesos de selección; hacer un estudio de las razones que permanecen incidiendo en la declaratoria de concursos desiertos de una porción apreciable de procesos de selección, a impacto de tomar las medidas correctivas a que haya sitio y seguir realizando el seguimiento al desarrollo de la utilización del Sistema a fin de velar por el cumplimiento de las metas fijadas al respecto” (MESICIC, 2007).

La importancia de la profesionalización de los servidores públicos

La importancia de SPC radica en su capacidad para mejorar la capacidad de México para apoyar el desarrollo de prácticas democráticas, contribuir al crecimiento económico, apoyar la competitividad internacional del país y mejorar los servicios públicos que contribuyen al desarrollo social.

En este sentido, numerosos estudios de organismos internacionales han demostrado que dada su confianza en la capacidad de los estados para lograr la gobernanza cívica, la eficiencia gubernamental, la lucha contra la corrupción y el crecimiento económico sostenible ayuda a aumentar la fuerza.

La importancia de crear políticas expertas integrales, matizadas, globales, flexibles y descentralizadas que hayan sido probadas con herramientas, métodos y técnicas que reflejen las mejores prácticas en un contexto global. En este sentido, y como parte de la Alianza Estratégica 2012-2018 entre México y la OCDE para el Gobierno Federal, el informe creó un programa de reformas que es una de las herramientas más importantes de la Alianza Estratégica de México. (OCDE, 2012).

Por lo tanto, es necesario desarrollar una visión estratégica clara de cómo apoyar la gobernanza para cumplir con las prioridades gubernamentales. Esto requiere una gestión regular de los recursos para lograr una mayor eficiencia. Todo esto conduce a la creación de condiciones básicas para la especialización de todos los servidores públicos, el intercambio de experiencias e ideas con el gobierno federal y la evaluación de iniciativas gubernamentales en el campo de la gestión de personal.

Como se puede observar a lo largo del capítulo el Servicio Profesional de Carrera en México, fue un proceso en el cual el gobierno federal intentó profesionalizar a toda la burocracia, sin embargo, esto fue un proceso no bien recibido por las organizaciones.

El reto actual del SPC es conseguir que las dependencias de gobierno se vuelvan autónomas y por ende tengan un mejor funcionamiento al implementar el sistema, es por eso por lo que fue necesario que en 2018 la Fiscalía General de Justicia

obtuviera su autonomía y de esta forma empezar a formar los comités necesarios para implementar el sistema dentro de la institución.

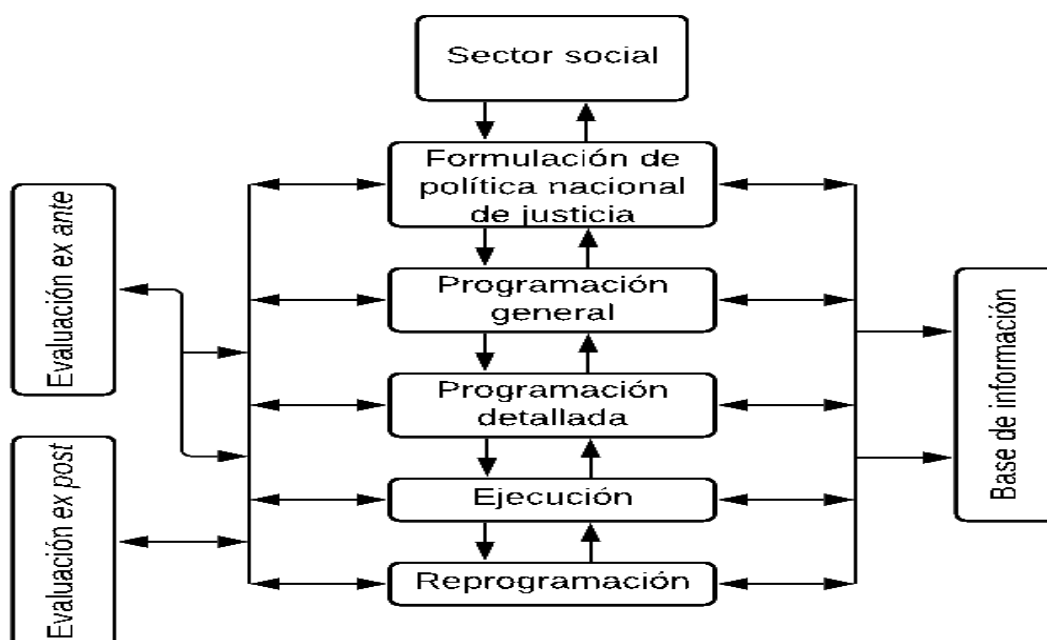
El en el siguiente apartado se explicará lo que es una evaluación y la tipología en la que esta está dividida, sin embargo, para fines de este trabajo terminal se ocupara solo una.

CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN

La evaluación es parte del proceso de planificación de políticas y no debe considerarse una actividad independiente. La evaluación es proporcionar comentarios de una variedad de proyectos para elegir en función de lo que su organización necesita para implementar esta política. Será implementado. Los resultados de las políticas también se pueden analizar y las acciones se pueden modificar y reajustar para cumplir con los objetivos planificados.

En el gráfico 3.1 se muestra el proceso de la evaluación y el proceso de planificación. Según el autor Ander-Egg, el planificar permite organizar y racionalizar las acciones que permiten el logro de los objetivos y las metas, la evaluación es una forma de validar la racionalidad y el acatamiento de los objetivos previamente establecidos. (Ander-Egg, 1984)

Gráfico 3.1 ciclo de la evaluación



Concepto de evaluación

Pero, por otro lado, establece metas mientras insiste en la igualdad de la deseabilidad más importante (la meta hacia la cual se dirige la acción) (el rango de cambio posible si realmente resulta en una enfermedad endémica). prepararlo. sobre resultados efectivos. Según el escritor Franco, la gratitud es reconocer el valor de algo. Esto requiere comparar métodos con métodos evaluados utilizando criterios o modelos específicos (Franco, 1971).

La evaluación se ha precisado como una rama de la ciencia que se encarga de la observación de la eficiencia (Musto, 1975). Se dijo que el centro de la indagación evaluativa es equiparar las consecuencias de un programa con las metas que se planteó conseguir a fin de ayudar a la toma de elecciones siguiente acerca del mismo y para mejorar de esta forma la sistematización futura (Weiss, 1982).

Existen dos tipos de riesgo dentro de la evaluación una es la *sobreestimación* de las metas, lo que involucra que independiente a la calidad del diseño o de la implementación, se tengan como fracasados esos programas que no las han alcanzado las metas aunque, a partir de otra visión, logren haber sido exitosos. En la *subestimación*, un proyecto mal concebido y ejecutado no se puede apreciar lo suficiente porque la persona que lo preparó tiene un objetivo bien definido, es decir, que las metas u objetivos están hechos a modo para superar la evaluación.

Definir metas para programas y proyectos sociales es intrínsecamente complejo. Este requisito podría significar, por ejemplo, que un plan de nutrición contiene especificaciones detalladas. Por ejemplo, una disminución en la proporción de horas de comida x durante un período de tiempo en un área particular de la población. .. estos "objetivos" pueden ser casi arbitrarios sin una evaluación previa del impacto de proyectos similares en circunstancias similares.

Sin embargo, la implementación de objetivos profesionales en un proyecto es alcanzable y precisa siempre que comprenda la lógica. Pero si desea determinar su nivel de desempeño, ¿cuál es su puntaje? ¿La calidad relativa del diseño se debe a la eficiencia y la eficiencia, o la programación? También está claro que la adopción de la definición anterior significa que un proyecto para el cual la planificación no está incorporada en la construcción no puede evaluarse para todos los propósitos identificados.

Este concepto se ha utilizado en el campo de los métodos comunitarios para la evaluación de proyectos empresariales y el logro de las metas esperadas a través de traducciones no monetarias. Aquí, después de elegir una tecnología, se observa la vida lógica e inevitable del proyecto. Después de todo, en estos casos, existe la mejor manera de lograr sus objetivos. Sin embargo, en los proyectos sociales, la situación no es del todo igual. Uno de los objetivos más importantes de la evaluación es encontrar alternativas que mejoren el logro de la meta deseada.

Para la Organización de Naciones Unidas la evaluación es definida como “ el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo para mejorar las actividades todavía en marcha y ayudar a la administración en la planificación, programación y toma de decisiones futuras” (ONU, 1985)

Evaluación y Seguimiento

La evaluación debería distinguirse del “ seguimiento” . Este “ es el test constante o periódico que efectúa la gestión, en todos sus niveles jerárquicos, de la forma en que se está ejecutando una actividad. Con ello, se busca garantizar que la entrega de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados se conformen a metas establecidas y que otras ocupaciones que son elementales progresen según el proyecto trazado” (ONU, 1985).

De esta forma, a medida que el seguimiento o monitoreo es una actividad gerencial interna que se hace a lo largo del lapso de ejecución y operación, la evaluación puede llevarse a cabo tanto anteriormente, a lo largo de la utilización como al concluir la misma o cualquier tiempo después, una vez que se prevé que el plan ha causado todo su efecto. Sin embargo, la evaluación tanto interna como externa se encarga de quiénes se han beneficiado de qué forma, en qué medida y por qué.

Evaluación e Investigación Social

La relación que existe entre la evaluación y la investigación están estrechamente relacionadas, ya que utilizan los instrumentos y técnicas que conforman la metodología de la investigación en las ciencias sociales, dada esta particularidad conviene enunciar ciertas particularidades

- a) En *cuanto al objetivo*: esta exploración puede ser básica o aplicada “ Si se persigue un fin puramente cognitivo se obtiene ciencia pura. La ciencia aplicada utiliza el mismo método general de la ciencia pura y varios métodos especiales, pero los aplica a fines que son en última instancia prácticos” (Bunge, 1969)

La investigación científica "pura" tiene como objetivo proporcionar herramientas e implementaciones para mejorar los resultados existentes, hacer que las evaluaciones sean más racionales en las elecciones, priorizar proyectos y

seleccionar las mejores opciones de implementación. Está destinado a proporcionar información para completar el proceso.

La investigación aplicada, por otro lado, busca brindarle el conocimiento que cambia el mundo real que necesita para preparar sus programas y proyectos. Las evaluaciones se caracterizan por el uso de métodos patentados y métodos tales como estudios de costo-beneficio y costo-beneficio.

Los estudios clínicos que producen conocimiento sobre un problema particular también tienen un propósito diferente al de la evaluación. Explique el diagnóstico, explique lo que realmente está sucediendo y, potencialmente, prediga. No tiene que preocuparse por cuándo ocurrirá este cambio y qué debe hacerse antes de que suceda.

- b) En *cuanto a la naturaleza*: se debe resaltar que la evaluación y la investigación evaluativa como sinónimos, pero existen diferencias entre ellas “ En el sentido amplio, evaluación es el proceso de generar información sobre las operaciones y el impacto de la aplicación de programas y políticas. La investigación evaluativa es la aplicación de métodos de investigación científicos o empíricos a la evaluación de programas para llegar a afirmaciones causales, y lógicamente defendibles, sobre la eficacia de estos. De esta manera, la investigación evaluativa puede considerarse como un subconjunto del proceso más general de la evaluación” (Hennigan, 1982)

La pregunta aquí es, ¿se puede considerar la evaluación como una "disciplina científica" como afirma Musto? ¿O simplemente aplica métodos de investigación? Por lo tanto, es posible que este problema no sea particularmente útil. La evaluación utiliza el método de encuesta como una herramienta para determinar qué tan bien un proyecto social está logrando sus objetivos. Sin embargo, esto no se limita a los equipos. Finalmente, continuamos racionalizando la asignación de recursos en un intento por maximizar la eficiencia y efectividad de nuestro trabajo, con el objetivo de transformar alguna parte de la realidad.

- c) Los objetivos clínicos del desarrollo y evaluación de proyectos sociales son descripción, explicación y predicción.
- Describa el fenómeno que debe corregirse de acuerdo con la clasificación. Una clasificación es un conjunto de categorías descriptivas que forman una taxonomía ordenada. Cada departamento científico tiene su propia clasificación y se caracteriza por los conceptos utilizados. De esta forma, esta tabla puede denominarse producto final o indicador de estado. En el primer caso se utiliza la clasificación económica, en el segundo caso, la clasificación social. La naturaleza de las especificaciones utilizadas dependerá unánimemente del desarrollo que introduzca el proyecto.
 - Describe la relación causal entre variables que determinan el estado actual y pueden modificar variables a través de la varianza de variables. Hablaremos de una parte importante del diagnóstico porque es imposible llevar a cabo un plan de cambio sin un modelo causal. La evaluación de pronósticos consta de tres tipos básicos de pronósticos: 1) En ausencia de un proyecto, el pronóstico incluye las tendencias observadas. ii) Si no hay proyecto y se mejoran las condiciones iniciales, es decir, el proyecto no se completa, pero se racionaliza el presupuesto existente. III) El proyecto anticipa y monitorea los cambios.

Como el objetivo importante de la indagación científica es aumentar el razonamiento, debería integrar en el modelo explicativo, cada una de las magnitudes y cambiantes que permitan describir el fenómeno o proceso que se estudia.

Sin embargo, la evaluación tiene como objetivo únicamente la asignación óptima de los recursos disponibles. Esto requiere un modelo causal que distinga entre los cambios que actúan como límites del programa y los que se utilizan para realizar cambios. Representa un recurso. Hablemos de cambios en las circunstancias y cambios en los instrumentos (medios). Estos son los únicos detectados durante el diagnóstico ya que se utilizan para lograr los objetivos del programa.

“Las variables-condición, si bien resultan importantes para la especificación y especificación del fenómeno, no se modifican con el plan. Una vez que se confronta un problema, los modelos contribuyen a resolverlo eligiendo ciertos recursos importantes del mismo, explicitando las colaboraciones entre estos recursos y formulando premisa sobre la naturaleza de tales relaciones“ (Quade, 1989)

Todos están estrechamente relacionados con la partitura. Comience con “iniciativas de proyectos” que tengan el potencial de cubrir obstáculos (presentes o futuros), resolver o aliviar problemas sociales y desarrollar las capacidades existentes. A esto le sigue un diagnóstico que le permite asignar lógicamente los recursos disponibles en el plan de acuerdo con los objetivos demostrados por la técnica diagnóstica. Este análisis respalda evaluaciones anteriores. Sin embargo, las teorías y la experiencia existentes en la evaluación de proyectos similares pueden no ser suficientes para una asignación óptima de recursos. La evaluación del proceso puede derivar un modelo causal y redirigirlo a las acciones objetivas esperadas para el uso del programa.

Tipos de evaluación

Las evaluaciones no son iguales entre ellas, se establecen diferencias entre cada una de las variaciones es decir, dependerá del tiempo de realización, los objetivos que persiguen, quien la realiza, la naturaleza que poseen, la escala y los decisores a los que se dirigen.

Establecemos modelos de evaluación para evaluar diversos campos como la sociología, la economía y la educación. se puede observar. Si persiste en la economía, esta diferencia aparecerá antes y después de la valoración. El primer caso se lleva a cabo teniendo en cuenta los componentes necesarios del proceso de toma de decisiones antes de iniciar el programa. El segundo caso ocurre cuando el programa ya ha sido implementado o completado y las elecciones ya han sido aprobadas según los resultados.

Momento de la evaluación

a) Evaluación *ex ante*

El objetivo es proporcionar métricas lógicas para decisiones cualitativas importantes: si un proyecto debe comportarse o no para que pueda organizar su proyecto de una manera orientada al rendimiento para lograr sus objetivos deseados.

El análisis de costo-beneficio y el análisis de costo-beneficio son métodos excelentes para la evaluación inicial (preliminar), mientras que el análisis de costo-beneficio para el análisis económico del proyecto y el análisis de costo-beneficio evalúan mejor los resultados. El proyecto es más eficiente. social.

b) Evaluación *ex post*

Es preciso distinguir entre el estado de un proyecto en curso y el estado de un proyecto terminado. Ambas variantes se basan en factores cualitativos (sí o no) y “cuantitativos” para derivar factores mediadores (Musto, 1975).

Para los proyectos en curso, el aspecto cualitativo de la decisión de no continuar el proyecto se basa en resultados pasados. Si su implementación es más pequeño, dándole dos opciones: mantener el texto original o reprogramar. Una situación similar ocurre con los proyectos terminados. Los aspectos cualitativos son relevantes para el uso futuro del experimento. Existen dos alternativas: sí, los beneficios superan a los costos en todos los aspectos, entonces debería seguir adelante y realizar ese proyecto; o viceversa, se debe detener la misma prueba.

En el caso de ser afirmativa la respuesta hay dos posibilidades cuantitativas: la primera es que los proyectos futuros serán muy eficientes y deberán utilizar la misma fórmula o ser reprogramados para la asignación de recursos para cumplir con el propósito.

Esta dimensión permite diferenciar entre fases del proyecto (evaluaciones de procesos o auxiliares) y resultados (evaluaciones finales) en evaluaciones de investigación posteriores. También puede centrarse en el análisis de la eficiencia operativa o del análisis de impacto. **Ver gráfico 3.2**

Gráfico 3.2 decisiones en la evaluación *ex - post*

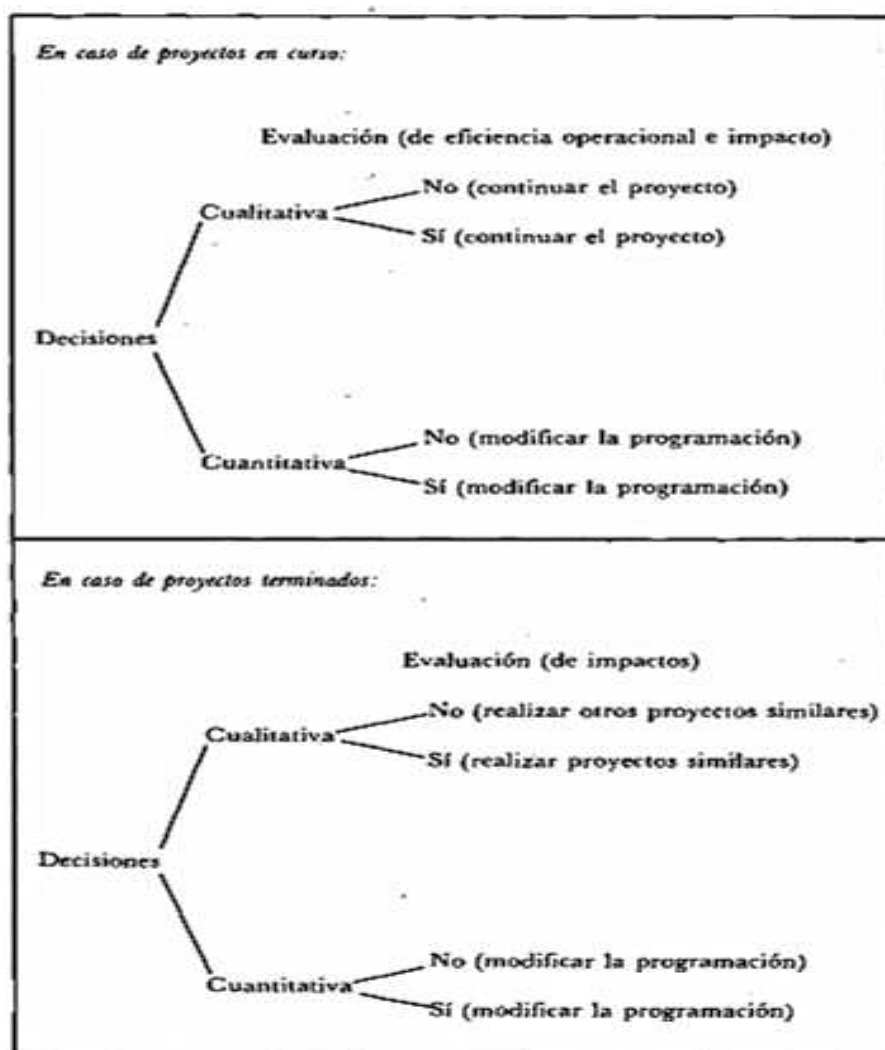


Gráfico tomado de Repositorio CEPAL³

³ Ver en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1915/S3092C678E_es.pdf

c) Evaluación de procesos

Determina en qué medida los componentes del proyecto tienen o no afectan su propósito previsto. El programa tiene como objetivo identificar rápidamente la programación, la gestión, el control y otros problemas y reducir los costos ineficientes. Esta es una evaluación regular, no un balance final. La situación dependerá de la retroalimentación, que es una actividad de evaluación continua del director del proyecto. Su función principal es medir la efectividad de un proyecto.

Evaluar procesos anteriores (mejora o mejora). Actualice (si el proyecto fue exitoso o no) y verifique por qué (Contreras, 1981). Este es el primer intento de influir en las decisiones operativas del día a día. En cambio, este último está más allá del alcance del proyecto, por lo que tiene sentido diseñar otros proyectos futuros y, en última instancia, tomar decisiones políticas para finalmente resolver la secuencia. .. Esto también significa que los usuarios tienen diferentes calificaciones. En algunos casos, es el gerente quien lidera el proyecto, y en otros casos es el contratista o la persona que necesita establecer pautas más generales. Tengo el derecho.

La evaluación de procesos, también conocida como evaluación continua, ocurre durante la implementación o la fase operativa de un proyecto. Los estudios de impacto se pueden realizar durante o después del proyecto.

d) Evaluación de impacto

Estime qué tan bien el proyecto logró su propósito y qué efectos secundarios (intencionales y no intencionales) tiene el proyecto. Los dos tipos de evaluación (proceso y eficacia) dependen de la naturaleza del problema (pregunta y respuesta), las decisiones que lo influyen y los usuarios potenciales del resultado (Contreras, 1981)

Quien realiza la evaluación

Al considerar la evaluación del desempeño, se pueden distinguir cuatro tipos de evaluación. Primero, puede verificar que los evaluadores son parte del equipo de implementación del proyecto. El segundo tipo busca unir a los dos tipos de personas en el llamado segundo tipo de asociación que también incluye grupos de interés.

a) Evaluación externa

Las organizaciones son examinadas por personas ajenas a la organización. Debido a que se espera que estos evaluadores tengan experiencia con este tipo de actividad, se espera que sean capaces de comparar los resultados obtenidos en un caso particular con otros resultados equivalentes que ya deberían conocer. La efectividad y efectividad de diversas soluciones a las contradicciones y problemas que surgen. Sin embargo, la metodología de evaluación generalmente argumentó que la evaluación externa era más importante que el conocimiento objetivo en el desarrollo de proyectos.

Se dice que las principales fortalezas de los evaluadores externos son el conocimiento de los métodos de evaluación y las debilidades en las áreas de metas y funciones del proyecto. Quienes han hecho estas observaciones se preguntan si cada proyecto tiene realmente un arma metodológica. Mientras tanto, cuestionó la objetividad del trabajo de los examinadores externos, argumentando que esto no siempre está garantizado. Argumentan que los evaluadores de empleo pueden estar sesgados sobre la implementación y los intereses de los proyectos, lo que puede orientar las elecciones de los evaluadores e influir en sus puntos de vista.

b) Evaluación interna

Trabaja en una organización de gestión de proyectos. Es evidente que la contradicción en la evaluación externa se ha resuelto desde el principio. Las personas calificadas por extraños se ponen a la defensiva al proporcionar información detallada y comentarios que dificultan la evaluación tanto para los calificadores como para los calificados y mejoran poco los conocimientos y

procedimientos básicos de la implementación del proyecto. Argumentan que esto no habría sucedido si la investigación se hubiera realizado internamente.

Los participantes del proyecto trabajan con las personas del proyecto para compartir sus experiencias y, en última instancia, aprender ejemplos de logros en lugar de evaluaciones de logros individuales. Pongamos un ejemplo. Esta evaluación la realizan personas que conocen los aspectos objetivos del sistema y puede ser más útil que centrarse en la metodología e ignorar la objetividad.

A diferencia de este tipo de evaluación, se argumenta que hay poca garantía de equidad porque el órgano de gobierno es un 'juez y un partido político'. Se percibe que los miembros están predispuestos hacia el proyecto en términos de beneficios (porque han diseñado e implementado el proyecto y no quieren mostrar fallas potenciales) y valor (debido al propósito y método elegido). El proyecto no puede ser evaluado de forma independiente y objetiva.

Además, la evaluación interna no excluye los conflictos de intereses entre diferentes actores. Algunos proyectos pueden fallar debido a inconsistencias y conflictos entre gerentes y gerentes. En tales casos, es difícil lograr lo que no se logró en el desarrollo del proyecto, ya que una evaluación interna puede intercambiar experiencias positivas.

La lógica organizacional de una organización intermediaria y su desempeño tiene sus propios límites. Es limitante creer en la definición de metas y la creación de modelos (en algunos casos cuantitativos) de las relaciones entre los distintos mecanismos de distribución, y entre insumos, productos e investigaciones.

La evaluación no solo debe encontrar mejores planes para lograr las metas establecidas, sino también cambiar las metas. El análisis de la efectividad de las políticas considera metas establecidas y alternativas que se oponen a las metas. Por lo tanto, negarse a resistir el cambio con fines sociales. Estos problemas se agravan cuando se reconoce que los objetivos del cliente (pobreza, trabajo fuera del hogar, leñador) pueden ser más específicos para los miembros de la organización. El objetivo de la organización es atraer a las personas interesadas,

ya que lo ven como una forma de servirles. Por lo tanto, pueden considerar cambiar el destino como una oferta para "engañar" al cliente al que están tratando de atender. Según él, la evaluación es enemiga de las personas.

En este caso, la evaluación interna la llevan a cabo personas que no están directamente involucradas en el diseño e implementación del proyecto. A menudo son estos profesionales los que cumplen estos roles en organizaciones complejas. Esto supone que las competencias y posiblemente el conocimiento metodológico prevalecen en la comprensión del contexto y la naturaleza del proyecto. En estos casos, se debe asumir que el desempeño es similar a la evaluación externa y que la diversidad de proyectos dentro de una misma organización debe ser lo suficientemente pequeña como para permitir un razonamiento lógico entre el método de evaluación y la teoría de la asignatura.

c) Evaluación mixta

Es una especie que combina los tipos de evaluación anteriores y permite a los evaluadores externos trabajar en estrecha colaboración con la participación de los miembros del proyecto en la evaluación. Por tanto, pretende solucionar un problema que no existe para el público objetivo del proyecto, al tiempo que se beneficia de diversas evaluaciones. Para llenar este vacío, se han creado las llamadas evaluaciones participativas en un contexto teórico utilizando una variedad de métodos.

d) Evaluación participativa

El propósito de este tipo de evaluación es cerrar la brecha entre evaluadores y partes interesadas. Este material se utiliza principalmente para proyectos pequeños que desean generar un cambio beneficioso creando las condiciones para que los grupos reaccionen internamente.

En todos los proyectos sociales, la estrategia de asociación incluye la participación de la comunidad en el diseño, la planificación, la implementación, la implementación y la evaluación. Como tal, la evaluación de la participación es parte de muchos proyectos estratégicos de M-Strategy, y el éxito de su implementación depende en

gran medida de la población involucrada. La evaluación (independientemente de la estrategia del proyecto) requiere la participación de la comunidad, como priorizar proyectos de usos múltiples (ya sean competitivos o indiferentes) y caracterizar las cargas operativas alcanzables. Detalles de calidad.

En función de la escala de los proyectos

Dado el número de personas afectadas y la necesidad acorde con sus recursos, es posible distinguir entre la evaluación de proyectos grandes y pequeños. Existe una diferencia fundamental entre los dos.

a) Estrategia de evaluación

Los grandes proyectos utilizan una estrategia analítica y objetiva. Los proyectos de evaluación se dividen en dimensiones. Es posible evaluar parcialmente los distintos pasos (secciones transversales) que miden el logro de metas intermedias. Revisar el progreso en la búsqueda de metas precisas (reducción de largo y ancho) y la secuencia de procesos de diagnóstico, programación e implementación para asegurar la efectividad de la organización operativa (compatibilidad entre gerentes y metas y procedimientos del proyecto).

Por otro lado, siga una estrategia de calidad, especialmente para proyectos más pequeños. Se centra en comprender el conjunto y los contextos individuales en los que se compone. Tiene sentido considerar el problema en las circunstancias en las que se encuentra. Se pueden crear secciones, pero el análisis dimensional no está disponible.

b) Lógica de la evaluación

Para proyectos grandes, suele ser deductivo. Los objetivos se expresan como modelos causales expresados por hipótesis expresadas entre ellos. La verificación requiere la creación de variables, métricas y pruebas para determinar cuánto ha cambiado el proyecto la realidad de su propósito.

Para proyectos pequeños, la lógica de evaluación es inductiva. Evalúe todo el proyecto en función de las cualidades del tasador (sin desglosarlo en dimensiones o componentes). Este propósito se basa en el supuesto general de que no permite especificaciones exactas para grandes proyectos. Por otro lado, esta evaluación busca encontrar la convergencia de valores, actitudes y comportamientos de los grupos focales, y construir hipótesis relacionadas. Como resultado de este proceso de evaluación, los objetivos reales del proyecto (según los define el evaluador) a menudo difieren materialmente de los objetivos subyacentes.

c) Diseño de la evaluación

El diseño científico general se utiliza para grandes proyectos como el empirismo clásico y su familia. Partimos de una representación fija de la realidad dimensional (grupo de prueba, grupo de control) para determinar el grado de éxito o fracaso. Los pequeños proyectos imaginan la realidad holística de entender el proyecto a través del texto escrito por las personas involucradas en el proyecto. • El contexto social del grupo o comunidad.

d) Técnicas de análisis

Para proyectos grandes, las técnicas típicas de análisis cuantitativo se pueden complementar con otras técnicas cualitativas. Los proyectos más pequeños utilizan alta calidad utilizando técnicas antropológicas y etnográficas culturales comunes, como observaciones participativas, entrevistas en profundidad e historias de vida.

e) Resultados de la evaluación

Para grandes proyectos públicos. Dependiendo de su apariencia, se pueden distinguir diferentes niveles, dimensiones, procesos o vínculos y describir sus propiedades. Asimismo, cualquier persona que esté involucrada o interesada en este proyecto será tratada como un grupo representativo y no como un individuo. Por otro lado, los proyectos pequeños prestan especial atención a los actores inusuales y al análisis de casos.

f) Evaluadores

La evaluación es importante para proyectos grandes. Dependiendo de los factores analizados, como los métodos de diseño y análisis, los evaluadores pueden ser parte de un equipo y es posible que no lleguen a todos (grupo objetivo, ejecutivos, gerentes) en un solo sitio del proyecto. Para superar estas limitaciones, es necesario utilizar un método que permita un acceso más fácil a la información obtenida como resultado de la evaluación. Sin embargo, los evaluadores no pueden evitar el contacto directo con el plan de estudios del programa. Esta es una fuente de información útil para generar hipótesis. Para proyectos más pequeños, no se requiere una evaluación participativa continua, ya que la posición del evaluador está en el proyecto en sí. El objetivo aquí es la conciencia pública, y la lógica, el diseño y el método resultantes requieren un esfuerzo sostenido o de largo plazo. Interacción entre evaluador y sujeto.

Los destinatarios de la evaluación

Definimos el alcance y el contenido de la evaluación e intentamos dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué es una evaluación? ¿Depende esencialmente de si se hace justicia o no? La eficiencia y la eficiencia aumentan a medida que se hace una elección racional entre proyectos alternativos o múltiples proyectos alternativos para completar el mismo proyecto. Sin embargo, el diseño, contenido, método y tipo de análisis dependen del destinatario de los resultados de la evaluación.

La elección de las opciones de implementación y optimización son relevantes para el proceso de toma de decisiones de la organización del cliente y su contexto más amplio. Por tanto, también es necesario analizar quién es evaluado y en qué nivel se evalúa la estructura de poder. Todos los niveles se consideran en una sola evaluación, pero el uso de los resultados es opcional. Puede bloquear el sistema operativo para reconocer tres tipos de destinatarios (Espinoza, 1988)

a) Directivos superiores

Establezca pautas y prioridades basadas en los objetivos de la organización en todos los proyectos para determinar qué proyectos implementar y qué recursos asignar.

b) Administrativo

Su función es proporcionar recursos para lograr su propósito previsto. Necesita crear un modelo de asignación que optimice la relación de insumo- producto

c) Técnicos

Son los encargados de implementar los proyectos, así como de centrarse en los aspectos de índole operativa que permitan un correcto funcionamiento del modelo que la empresa designo para la puesta en práctica.

Una vez explicado y analizado el tema de que es una evaluación y sus diferentes tipologías es necesario explicar que para fines prácticos y académicos nos centraremos en una evaluación que abarque una de las tipologías previamente mencionas; que va enfocada a los destinatarios de la evaluación, para este caso haremos una revisión que nos permita brindar un panorama amplio pero no confuso de la implementación del Servicio Profesional de Carrera (SPC) en la Fiscalía General Justicia en la Ciudad de México (FGJCDMX).

En el siguiente apartado se dará una explicación de lo que es la FGJCDMX, su historia, así como el proceso por el cual tuvo que pasar para que se implementara el SPC en la organización.

Dicha información fue obtenida de diversas fuentes de consulta entre ellas la página oficial de la Fiscalía, así como solicitudes de información a la institución por medio del portal de Transparencia de la Ciudad de México, evaluaciones previas de CENEVAL⁴ y los parámetros de evaluación del EVALUA CDMX, esto con el fin de tener una información lo más objetiva posible a cerca de la dependencia y la forma en la que se lleva la implementación.

⁴ Dichas evaluaciones fueron tomadas con el fin de tener una comparativa de los resultados obtenidos a partir de esta investigación respecto de lo mencionado por CENEVAL

CAPÍTULO 4 IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA FISCALÍA GENERAL DE JUSTICIA

El proceso de implementación y operatividad del Servicio Profesional de Carrera ha marchado lentamente y ha sido costoso, sin embargo es una herramienta necesaria para que cambie la calidad en la Administración Pública.

Durante los primeros años de la implementación se buscó que el diseño equilibrado que se había plasmado en la ley y en los reglamentos se viera reflejado en los diferentes órganos gubernamentales que habían adoptado este nuevo modelo de integración y crecimiento. Sin embargo eso no fue posible ya que la implementación fue ineficaz e incompleta y muy distinta a lo establecido en el ya mencionado diseño.

Cabe señalar que uno de los riesgos de algunos académicos es que las salas de servicio público se han convertido en instituciones centrales de organización y actividad, y en el proceso la ley ha creado un marco descentralizado.

Representantes del sector de servicios públicos querían comprobar personalmente el funcionamiento de todos los servicios profesionales. En lugar de otorgar independencia administrativa al departamento de servicios profesionales o la secretaría, se implementan todas las partes del servicio. al mismo tiempo de antemano (Arellano, 2003).

La visión centralista impidió que se seleccionaran los instrumentos administrativos pertinentes para la funcionalidad del Servicio Profesional de Carrera, durante la primera etapa del concurso de ingreso se realizó por medio de la plataforma digital trabajaen.gob.mx, esto lejos de agilizar los trámites los hizo más complejos y creó inconformidades por parte de los postulantes a las nuevas vacantes (Martínez, 2006). Un segundo punto que considerar es que se impuso a la secretaria un sistema para evaluar la posesión de competencias laborales, es decir, contrataron empresas externas para aplicar una serie de exámenes de control y confianza entre

los que destacaron el AMITAI⁵, PPP⁶ y CDG⁷, las evaluaciones que presentaron en determinado momento no eran efectivas debido a esto los candidatos seleccionados no eran los idóneos para el puesto el cual se habían postulado previamente.

La Fiscalía General de Justicia de CDMX es la encargada de la procuración de justicia en la capital de México, esta tiene las facultades de ministerio público, investigador de los delitos y persecución de los inculpados dentro del territorio, así como de la orientación de políticas públicas en materia de procuración de justicia (FGJ, 2018)

Organización y Proceso del Servicio Profesional de Carrera dentro de la Fiscalía General de Justicia de la CDMX

Actualmente la FGJCDMX cuenta con 16,019 de los cuales 8,471 lograron el ingreso a partir del Servicio Profesional de Carrera, el personal restante en una situación de desapego a la ley, es decir que aún no se inscribe al servicio. Por esto es importante el examinar las ventajas que tiene la profesionalización de toda la institución gubernamental, ya que son agentes que están destinados a generar una calidad excelente en la procuración de justicia hacia la sociedad⁸.

El Instituto de Formación Profesional es el órgano desconcentrado encargado de la implementación y operación del SPC al interior de la Fiscalía General de Justicia de la CDMX, está integrado por una Coordinación General del Instituto de Formación Profesional y Estudios Superiores, Dirección Ejecutiva de Profesionalización, Coordinación Interinstitucional, Extensión Académica e Investigación y una

⁵ Examen computarizado de evaluación para seleccionar personal, está diseñado para detectar tendencias de riesgo para las empresas. (AMITAI, 2007)

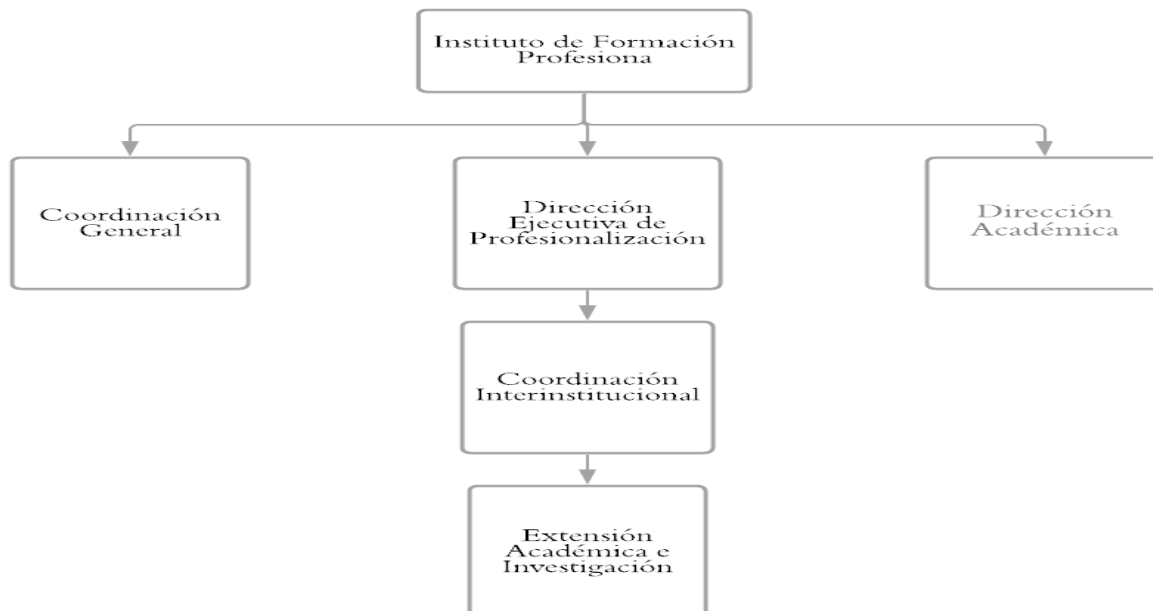
⁶ Programa de Gestión de Capital Humano, que se encarga de analizar, diagnosticar y desarrollo de personal, selecciona al personal apto que cumpla con los requerimientos de la organización (Profile, s.f.)

⁷ Es una evaluación por Competencias elaborada por Assessment Center y Saville Consulting (CDG, s.f.)

⁸ Esto a pesar de que no se brinde un trato directo o de “Burócrata a nivel de calle”, la calidad del servicio prestado debe presentarse desde dentro de la organización.

Dirección Académica, a continuación se mostrará un organigrama de la organización del SPC dentro de la FGJCDMX. (ver Figura 1.)

Figura 1. Organigrama



Elaboración propia con datos proporcionados por la Fiscalía General de Justicia de la CDMX

Partiendo de esta estructura, las plazas que se encuentran vacantes tienen un proceso de registro es mediante la plataforma digital TrabajaEn, la cual crea un número de folio tras un primer registro en la misma, de esta manera se formaliza la inscripción al sistema, así como un sistema de identificación durante el proceso.

La recepción de solicitudes mediante la plataforma sería de diez días hábiles después de la publicación de la convocatoria en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2021).

Durante el proceso de registro existen dos pasos previos a las evaluaciones así como a la publicación de los aspirantes seleccionados que obtuvieron la plaza. En primer lugar se encuentra la revisión del Curriculum Vitae y los documentos que avalen la identidad y nivel académico del aspirante⁹ ; en segundo lugar se encuentran las evaluaciones que han sido desarrolladas por la Secretaria de la Función Pública (SFP) en coordinación con el Centro Nacional de Evaluaciones para la Educación Superior (CENEVAL), especialmente para el SPC (DOF, 2007), estas evaluaciones están a cargo de la empresa AMITAI, los parámetros de esta evaluación se miden en una escala de 70 – 100%, donde 70% no es suficiente para ser aceptado, pero se le da al aspirante la oportunidad de postularse nuevamente a un cargo dentro de la FGJCDMX, tres meses después a la fecha en la que presento el primer examen¹⁰; en el caso de la Evaluación Técnica el aspirante debe obtener una calificación mínima de 75% para considerarse aceptado para continuar con las evaluaciones; el aspirante será sometido a una última evaluación que tiene que ver con las Capacidades Gerenciales, esta consiste en un examen de perfil psicométrico, el cual debe pasar con un mínimo del 70%, es decir, las evaluaciones deben ser aprobatorias para que el aspirante prosiga con el proceso de incorporación al SPC en la FGJ.

Cabe mencionar que para la evaluación técnica existe un control interno que es el Sistema de Evaluación y Control de Exámenes, dicho sistema está funcionando al interior de la Fiscalía. Este procedimiento está bajo la supervisión de los directores de área, la supervisión obedece a que se deben de elaborar los exámenes de evaluación técnica, es decir, que necesitan expertos en la materia al realizar estos exámenes, los directores tienen la función de elegir preguntas y respuestas, así como el lumbral de porcentaje que debe tener el aspirante para ser aceptado.

⁹ Curriculum en dos cuartillas, acta de nacimiento y/o formato migratorio, según sea el caso; se aceptará Cédula Profesional y Título Profesional; identificación oficial vigente con fotografía y firma, en el caso de los varones se les solicitara la cartilla militar liberada y hoja de antecedentes no penales extendida por la Fiscalía General de Justicia/ Secretaria de gobierno, toda la documentación debe ser original.

¹⁰ En caso de que el aspirante repruebe una segunda vez el examen tendrá que esperar seis meses y en caso de una tercera ocasión el aspirante se verá forzado a esperar un año para poder volver a presentar la evaluación.

La acreditación de los exámenes antes mencionados es un requisito indispensable para que los aspirantes sigan concursando por la plaza vacante. Los dos primeros exámenes están a cargo de la SFP y el tercero debe estar a cargo de la Fiscalía. Ya que estén aprobados los tres exámenes en cuestión los aspirantes tendrán que presentarse a una entrevista, las cuales estarán a cargo del Comité de Profesionalización el cual tomara en cuenta el nivel de capacitación y conocimientos, insistiendo en el aspecto de aptitud y actitud hacia el servicio público y los principios rectores.

Cuando en el proceso se presentan dos candidatos que cubren el perfil requerido se tendrán que aplicar los siguientes criterios:

- a) Sí existe un candidato interno, se le dará preferencia a este sobre el candidato externo.
- b) Entre candidatos internos habrá un orden de prioridad:
 - 1. Mayores responsabilidades
 - 2. Mejores puntajes de evaluaciones de desempeño
 - 3. Mayor experiencia
 - 4. Nivel académico más alto
- c) Entre candidatos externos habrá un orden de prioridad distinto:
 - 1. Mayor nivel de experiencia laboral
 - 2. Mayor nivel de responsabilidad
 - 3. Mayor nivel académico

El Sistema de Evaluación y Control de Exámenes Elegibilidad para cubrir vacantes y completar entrevistas con finalistas. Esto incluye hasta 10 candidatos. Debe haber tres finalistas, incluido un sistema de evaluación y examen posterior a la entrevista.

Sin embargo, durante la etapa de deliberación el que posee la mayor jerarquía tendrá el poder de vetar a uno de los tres finalistas, este veto debe de ser razonado la determinación y debe ser expresado por escrito en un acta de responsabilidad. Cuando no existen al menos tres candidatos finalistas el Sistema de Evaluación y Control de Exámenes deberá dar por desierto el concurso en el que se está deliberando y se dará la pauta para iniciar nuevamente el concurso.

Al finalizar cada una de las etapas el Sistema de Evaluación y Control de Exámenes reflexionará la decisión final de los candidatos que continúan en el proceso de selección, el mecanismo de orden es mediante un listado con los folios de los aspirantes que pasaron la etapa anterior; sin embargo, esto en ocasiones genera inconformidad en los concursantes ya que la lista de folios no presenta las calificaciones obtenidas por los concursantes seleccionados, es decir, no hay claridad en el proceso de selección.

El listado es publicado en el portal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como en la página de internet www.trabajaen.gob.mx. En estas páginas se dará a conocer mediante el número de folio al concursante que fue seleccionado para cubrir la plaza vacante.

A continuación se describe las funciones que se han desarrollado en el Comité de Profesionalización de la FGJCDMX:

1. Recoger durante la primera semana del mes la convocatoria de la plaza sujeta a concurso, así como validar y autorizar la información (requisitos de personal, temario del concurso y las evaluaciones de capacidades técnicas);
2. Autorizar el desarrollo de herramientas de evaluación de competencias de acuerdo con la metodología asignada por la SFP al Sistema de Evaluación de Pruebas y Monitoreo.
3. Si es necesaria la suplementación de puestos externos, se requiere capacitación y colaboración con el coordinador de gestión en el proceso de contratación y selección de personal técnico.

4. Se debe propagar en las Instituciones Educativas y Organismos especializados a nivel federal las vacantes disponibles, con el fin de encontrar los perfiles requeridos;
5. Preseleccionar a los solicitantes inscritos en la plataforma www.trabajaen.gob.mx, de acuerdo con el perfil que se debe cubrir;
6. Aplicación de los exámenes de capacidades con perspectiva al servicio público, gerenciales y de técnicas;
7. Conformación de la lista de solicitantes que hayan aprobado las etapas anteriores;
8. Preparar, capacitar y coordinar el Sistema de Evaluación y Control de Exámenes para realizar las entrevistas con cada uno de los candidatos;
9. Se encargará de la publicación de los resultados previamente deliberados en cada una de las etapas y estas serán publicadas en el portal de la FGJCDMX y en la plataforma de trabajoen.

El proceso de contratación del servicio civil para FGJCDMX finaliza de la siguiente manera. El proceso de admisión se realiza a través de una agencia de empleo profesional, pero algunos funcionarios de la agencia están involucrados.

Datos Cuantitativos del SPC¹¹ en la FGJCDMX¹²

A partir de los datos proporcionados por la Fiscalía General de Justicia de la CDMX y el portal de Transparencia, nos indican que se han realizado 14 convocatorias públicas, certificando 8,471 servidores públicos de carrera a través del proceso de ingreso. Durante el primer año de la implantación se atendieron cerca de 16,000 personas, de estas 10,700 prosiguieron con el proceso de reclutamiento y selección; el resto se asignó como prestadores de servicio social, después del tiempo de servicio social solo 1,360 personas pudieron acceder a la bolsa de trabajo que ofrece la Fiscalía.

El promedio de casos atendidos anualmente de manera directa por algún servidor público de carrera es de 2,030 personas. La Fiscalía tiene contemplado emitir 15 convocatorias más entre el 2021-2022. Así como que se tiene contemplado realizar siete convocatorias especiales para servidores públicos internos de la institución, este cambio no especifica el número de servidores que ascenderán, pero si especifica que el servidor puede cambiar de área conservando su grado actual.

Estudio de la Implementación del SPC en la FGJCDMX

A lo largo del capítulo dos se analizaron siete subsistemas que comprenden la Ley del Servicio Profesional de Carrera en México, mismos que son el sustento para analizar la implementación de estos al interior de la Fiscalía. Se analizará a partir del segundo punto que se refiere al Subsistema de Ingreso para concluir con el Subsistema de Separación.

Subsistema de Ingreso este es el encargado de hacer pública cada una de las convocatorias para ingresar a la Fiscalía, se observa que no todos los puestos se encuentran publicados en el catálogo, sin embargo, una de las principales debilidades se debe a que la requisición de los puestos está siendo de manera

¹¹ Se refiere al Servicio Profesional de Carrera

¹² Se entiende como la Fiscalía General de Justicia de la Ciudad de México

interna y la falta de perfiles completos dentro de la institución se está convirtiendo en una debilidad que afecta directamente a la forma de las convocatorias a las plazas vacantes.

Es de suma importancia evaluar los resultados que ha arrojado este subsistema, ya que es un foco de atención para los ciudadanos, ya que es un proceso poco claro, es importante clarificar el proceso inicial para así el proceso de operación sea más ágil y el nuevo sistema tenga una mayor credibilidad.

El *Subsistema de Desarrollo Profesional* es importante aclarar que este subsistema ha sido implementado al interior de la Fiscalía, de esta manera a permitido el crecimiento profesional de sus servidores públicos así como su certificación. La gran controversia en este subsistema es la forma en la que se evalúa el desarrollo individual ya que es un catalizador importante para fijar metas y especificar objetivos a corto, mediano y largo plazo, de esta manera se podrá controlar de una mejor manera el desarrollo integral que se pretende observar en los servidores públicos.

El *Subsistema de Capacitación y Certificación* este es uno de los principales procesos dentro del SPC y es el encargado de integrar a los actuales servidores públicos que están en servicio en la Fiscalía, de esta manera se deberían de certificar como servidores públicos de carrera. Actualmente solo se cuenta con un 50% de servidores certificados, ya que los servidores públicos no cuentan con los perfiles diseñados, esto dificulta en gran manera la aplicación de los exámenes. El proceso de certificación al interior de la Fiscalía se encuentra subdividido en siete evaluaciones o como coloquialmente se conoce como “Los Siete Niveles”:

1. Evaluación de desempeño;
2. Evaluación de la Introducción a la Administración Pública (Curso obligatorio);
3. Dos pruebas técnicas que dependerán del grado que tenga el elemento al momento de las evaluaciones ;
4. Tres evaluaciones gerenciales dependiendo el grado y nivel de mando que desempeñe el elemento

Estos cuatro puntos son de suma importancia para que un servidor público pueda obtener su certificación como servidor público de carrera, sin embargo, otra gran dificultad que se ha observado es que a pesar de los múltiples esfuerzos por combatir la venta de exámenes para escalar de puesto esta práctica no ha cesado haciendo de esta manera más complejo el proceso de profesionalización dentro de la Fiscalía.

El *Subsistema de Evaluación de Desempeño* se encargará de medir la productividad de los servidores públicos a través de evaluaciones periódicas, es decir, se evaluará las actividades realizadas de cada uno de los elementos, esto con el fin de verificar que se está cumpliendo con las metas y objetivos planteados por la Fiscalía, este tipo de evaluación se está implementando a un 90%, lo que significa que hay un monitoreo constante para los elementos. Este subsistema tiene como objetivo mostrar las deficiencias y debilidades del diseño establecido en la ley y los reglamentos, la meta es disminuir los errores cometidos durante el proceso y de esta manera obtener una mejor evaluación del desempeño.

El *Subsistema de Separación* Su propósito es analizar los casos en los que los funcionarios profesionales ya no forman parte del sistema. Teniendo en cuenta esto las sanciones para la separación del cargo estarán al mando del Consejo de honor y la Oficialía Mayor de la Fiscalía, las sanciones van desde la separación temporal del cargo hasta la separación total de cualquier actividad que tenga que ver con la seguridad ciudadana.

Este análisis se hizo con base a la FGJCDMX, sin embargo dentro de este análisis faltó mencionar el *Subsistema de Planeación de Recursos Humanos*, esto se debe a que el subsistema está completamente implementado, lo mismo pasa con el *Sistema de Evaluación y Control* que al igual que el primer caso está implementado por completo ya que estos son los que dan paso a los demás subsistemas dentro de la institución y es a partir de estos que se marcan los casos positivos o negativos que se han analizado tras la implementación del SPC en la FGJCDMX.

Alternativas para perfeccionar el SPC al interior de la Fiscalía

En este apartado se considerarán cuatro alternativas en las que se presentan mejoras al Servicio Profesional de Carrera al interior de la Fiscalía General de Justicia en la Ciudad de México.

Primera alternativa: Esta consiste en que no se haga ninguna modificación al sistema, esto representa un menor costo de aplicación para la Fiscalía, la institución se tendrá que adaptar al nuevo sistema, es decir, no aumentar la cobertura de las capacitaciones. Sin embargo el no hacer nada tendría un costo más alto y este se vería reflejado en la desconfianza por parte de los aspirantes a entrar a este sistema, así como de los ciudadanos a los servidores públicos, de la misma manera se perdería la credibilidad de la eficiencia que tiene el SPC.

Políticamente la alternativa es muy viable, ya que el cambio que genera el gobierno entorno al sistema puede generar incertidumbre entre los ciudadanos y esto influiría de manera negativa en el proceso actual de elecciones. En el ámbito económico es viable ya que como se había mencionado antes no genera ningún gasto adicional, es decir, no altera el presupuesto de la Fiscalía, lo que es atractivo para la institución. Actualmente cualquier tipo de mejora en la estructura de la institución puede generar conflictos internos y no se puede correr el riesgo de que estos frenen el proceso de implementación en la FGJCDMX. Por lo cual, esta alternativa sería la mejor opción en cuanto costo-beneficio.

Segunda alternativa: La alternativa pretende es crear el concepto de “valor público”, es decir, tener la certeza de que el Servicio Profesional de Carrera es un beneficio para la estabilidad del trabajo del servidor público, así como que de esta manera se mejorara el desempeño de la administración pública, el gobierno será más transparente en cuanto a la utilización de sus recursos y de esta manera también se puede fortalecer la legitimidad que tiene el gobierno frente a la sociedad, lo complicado en esta alternativa es que se mantengan constantes los incentivos hacia los servidores públicos y de esta manera estos permanezcan constantes dentro del sistema. Esta alternativa tiene por objetivo la inclusión social, haciendo participe al

individuo, de esta manera se detona el que busque su propio desarrollo, lo que lo lleva a generar una mayor responsabilidad individual, analiza y asume el concepto de la institución y se apropia de la nueva política al interior de la Fiscalía.

Se ha intentado agregar valor a través de la "educación" de los funcionarios públicos que no solo están educados, sino que también tienen vínculos culturales entre las instituciones. Los costos adicionales no son altos, pero a mediano plazo se lograrán los resultados reales de esta política. El cambio cultural que presenta este nuevo sistema dificultará la implementación de esta política. La compañía todavía tiene prácticas comerciales y de clientes que han evolucionado con el tiempo, y FGJCDMX no es una excepción.

Las inconformidades vendrían de aquellos servidores públicos, que han llegado a la ocupación de las plazas vacantes en la institución por medio de amistades o familiares, sin embargo, se debe estar conscientes de que estas acciones no eliminarían por completo los vicios por los cuales la institución ha estado dominada desde su creación y que impiden que el quehacer del gobierno de este sea efectivo y eficaz, respondiendo a los intereses de la ciudadanía, dejando de lado los intereses políticos, personales o del grupo en el poder en turno.

De esta manera quedaría transformando el subsistema de capacitación y certificación, y el subsistema de desarrollo profesional, estos subsistemas deberán medir sus datos a través del análisis de impacto. Es el resultado de servicios prestados directa o indirectamente por funcionarios públicos a la comunidad. Es muy importante para FGJCDMX crear indicadores de calidad relevantes que incorporen variables cuantitativas.

Estos cambios se integran en el Subsistema de Capacitación y Certificación y Subsistema de Desarrollo Profesional de la Ley de Servicios de Empleo Reglamentos de Gobierno que requieren que los funcionarios públicos reciban capacitación técnica y académica, así como cursos adecuados, además de la capacitación existente. Por tanto, existe una clara necesidad de perseguir el valor del servicio público y fomentar una cultura de servicio público profesional.

Dado este contexto, el subsistema de desarrollo profesional se tendría que adaptar al cambio antes mencionado, los planes individuales del SPC se tendrían que plantear desde otro nivel de intereses y adecuarse a las necesidades de los servidores públicos.

La principal preocupación de este sistema es el uso de la prueba AMIT KI en ejecutivos no especificados, ya que la revisión ética, el conocimiento de valor, las habilidades y la evaluación profesional de la evaluación AMIT AI es realizada por ejecutivos dentro de la organización. Algunos de los funcionarios públicos individuales que forman parte del gobierno federal forman parte del poder ejecutivo.

El entender el concepto de valor público; dependerá en gran medida de forma fundamental de los superiores jerárquicos, es casi imposible implementar una política de reestructuración en el capital humano sin generar un cambio en los niveles rectores, si la aplicación se empezará desde los niveles gerenciales los resultados podrían acelerarse y de esta manera mejorar el proceso.

Este proceso, generará resultados a un mediano plazo, por lo que esta propuesta tendrá que estar en pausa hasta que se haya apuntado la situación política por la que está atravesando el país, ya que es una política factible económicamente, pero eso no la exenta de tener un punto vulnerable y es el factor tiempo, esto se debe a que los resultados no serán visibles hasta que haya una reconstrucción de la cultura laboral, esta cultura deberá ser socialmente competitiva ya que es uno de los grandes cambios que necesita la administración pública del país.

Tercera alternativa: El proceso de implementación de un sistema es ahora una realidad dependiente. La negación de la CPS tendría, por tanto, consecuencias desastrosas para todos los sectores del gobierno federal, incluidos los ámbitos social, político y administrativo. Claramente, la aplicación de este sistema tarda en cumplirse y no existen incentivos, y si se rechaza, se reduce la administración y la eficiencia y eficiencia necesarias para convertirse en un servicio público eficaz. .. necesidades sociales.

Esta es una opción permanente y no tendrá un impacto positivo en su institución. Cuando se trata de política, es una opción que puede provocar una respuesta diferente de otras agencias gubernamentales o sectores de la sociedad civil que presionan por reformas radicales en los servicios públicos.

La presión que ejercen estos grupos y la mala imagen de FGJCDMX de rechazar las herramientas necesarias para una mejor gobernanza es un punto de partida para estandarizar el costo de rechazar este sistema.

Cuarta alternativa: La creación de un SPC propio, esto respetando la autonomía de la que goza la Fiscalía, de esta forma no se tendrían que someter a un sistema rígido que fue diseñado a partir de la administración central, de esta manera tendrían un movilidad libre a cerca de su capital humano. Dentro de este marco, la creación de un SPC propio dota de mayores atribuciones a la FGJCDMX.

Esta alternativa tiene múltiples ventajas, sin embargo uno de los principales obstáculos es que generaría grandes costos desde su diseño hasta su aplicación, sin mencionar que primero deberá pasar por la aprobación del Congreso de la Unión a través de una iniciativa a reforma de la ley, esto significa que habría una exclusión del antiguo Sistema en la institución, además de que se tendría que crear un Comisión especializado para la ejecución del nuevo sistema y de esta manera enviar una propuesta para que sea aceptada: en segundo lugar encontramos que no hay antecedentes que cimienten las bases para su aplicación, esta alternativa generaría un alto costo de aplicación, lo que descarta que sea factible para la institución.

El alto costo que implica la creación de un Servicio Profesional de Carrera propio es el más contundente para el rechazo , ya que se tiene que iniciar desde cero la creación y capacitación de un organismo al interior de la Fiscalía, por lo que arriesgaría a la misma a sufrir cambios estructurales.

En estos términos se está considerando que no solo sería la capacitación de su capital humano, sino que también tocarían el tema de la infraestructura esto con el fin de que exista un óptimo funcionamiento.

Es importante resaltar el factor tiempo, ya que la Ley del Servicio Profesional de Carrera fue aprobado hace 18 años, lo interesante en este punto es que ha presentado largos periodos de implementación y operatividad, sin embargo, el iniciar el proceso desde cero representaría grandes costos no solo económicos, sino también políticos, que la FGJCDMX actualmente no está en posición de asimilar y hacerle frente.

En el texto “*La gerencialización de la Administración Pública*”, la autora critica que el sistema estaba sustentado en un modelo de gerencia empresarial, que no tuvo un buen liderazgo por parte de los funcionarios públicos... “lo cual favoreció decisiones aparentemente racionales, pero carentes del compromiso y la vocación de servicio, características indispensables en la gestión de los asuntos del gobierno y de la interacción que se da entre la administración pública, los funcionarios públicos y la sociedad” (Pardo, 2007)

Dicho en otras palabras la forma en la que combinaron los elementos tradicionales y las nuevas tendencias de la administración pública federal, trajeron consigo una serie de problemas en el momento de la aplicación, estos problemas surgen a partir de una definición ausente de lo que se esperaba con el sistema, sin embargo se exigía que existiera un compromiso ético hacia los preceptos básicos de la Ley, que los servidores públicos se manejaran con respeto a la legalidad y que fomentaran la neutralidad, que la impartición de justicia se guiara por los valores que la institución establece en papel y que no tuviera ningún fin político o beneficios propios.

CONCLUSIONES

La propuesta de modernización de la administración de Vicente Fox se basó en la Agenda de Buen Gobierno, pero incluyó varios programas que no encajaban bien con la Agenda de Buen Gobierno porque el trabajo de gobierno es interdependiente. Cada estrategia que ha dado forma a los fabricantes de equipos ha tenido éxito de diferentes maneras, incluidos los métodos de servicio profesional que no se superponen con los esfuerzos de los equipos de trabajo individuales y evitan estructuralmente otros éxitos e impactos. Estas diferencias dan como resultado la fragmentación de la funcionalidad principal de cada programa.

El enfoque profesional parece olvidar aspectos esenciales de la administración y su relación con las metas políticas de largo plazo, y hay muchas contradicciones en este punto de vista, y en México se introdujo un sistema de servicios profesionales. El consentimiento expreso del gobierno mexicano a la posibilidad de impedir la inclusión de funcionarios públicos en el sistema. Entonces, oferta de trabajo significa estabilidad laboral. Su diseño combina la eficiencia con elementos del modelo tradicional de Weber y presenta nuevas tendencias y canales publicitarios que nacen de mecanismos de medición y evaluación de protagonistas.

Con base en la propuesta de corto plazo para el desarrollo de servicios profesionales, la primera opción es continuar con el proceso de implementación y no se recomienda realizar cambios en el sistema. Del mismo modo, la mayor parte del capital humano se gasta en la preparación de informes de envío y recepción y respuesta para la gestión diaria. Sin embargo, esto no descarta la utilidad de este análisis, ya que necesitamos idear una forma eficiente de usar SPC en nuestras dependencias. El triunfo de este acuerdo dependerá de la continuación del nuevo gobierno. SPC es muy importante para mejorar la calidad de los funcionarios públicos.

Este punto puede ser el mayor desafío en la gestión de la democracia. Sin embargo, la expectativa de negociaciones y acuerdos con partes relevantes, como legisladores, sindicatos y el gobierno federal, es estratégica para fortalecer el sistema ya que se deben abordar los temas relevantes de dichas negociaciones, debe especificar una dirección. Es una cuestión de presupuesto de la que se pueden retirar fondos para el desarrollo. Se pueden acumular puntos en beneficio del SPC si las ganancias son compartidas por funcionarios que no desean el enriquecimiento ilícito. La segunda propuesta que se está considerando es de mediano a largo plazo después de que el nuevo gobierno llegue al poder.

Esta propuesta es fundamental para crear una nueva cultura de trabajo donde la teoría oriente la calidad del desempeño a través de sistemas tecnológicos. La creación de valor es una herramienta fundamental para la integración de los servidores públicos en las instituciones públicas. En este caso, hacer cumplir esta política no ayudará a menos que el servidor tenga conocimiento del cambio después de su aprobación.

Si bien el SPC es una ley que debe respetarse, también se debe enfatizar que la SPC es una herramienta para incentivar a los gerentes. La comunidad burocrática está asociada a la corrupción, la ineficiencia y la impunidad, pero cabe destacar los beneficios asociados a este sistema. Incorporar valores en la membresía para respetar a nuestro personal profesional. Este sistema significa no solo diseñar e implementar múltiples unidades operativas que no tienen implicaciones éticas, sino también cuántos servicios comerciales, eficiencia, eficiencia, legalidad, equidad, etc. Siempre deben tener carácter neutral.

La experiencia de agencias gubernamentales profesionales en otros países es esencial para la capacitación adecuada de los evaluadores para crear un sistema taxonómico sólido y consistente, para justificar la organización y para mejorar la efectividad de los beneficios y la efectividad de SPC. Debido a que este sistema es autogestionado por el gobierno federal, le recomendamos que realice una auditoría externa anual de la agencia que administra el SPC.

Esto deja algunas preguntas como el estado de desarrollo y gestión del SPC. Como sabe, la evaluación se basa en el método de EVALUA CDMX, la base de datos es solo una caja negra de cómo funciona. Otro punto importante del sistema de posicionamiento es el llamado posicionamiento. Por esta razón, se proporcionan muchos viajes (ingresos) y el número de ocupaciones actualmente ocupadas supera el número de ocupaciones en este grupo.

El gobierno federal paga a los funcionarios públicos algunos tipos de salarios que se consideran regulados, pero no todos. Por lo tanto, es necesario idear una buena herramienta no solo para el personal sino también para el personal de SPC.

Todos los incentivos y recompensas para el sistema de incorporación deben incluirse en esta oferta. Se trata de mejorar los servicios públicos y este mecanismo solo puede proporcionar un plan de acción integral para los trabajadores a través de un mecanismo de mejora del desempeño. Este subsistema se enfoca en organizar y definir procesos para recompensar el trabajo en función de los requisitos laborales, el nivel de responsabilidad y el desempeño laboral.

La motivación no se trata solo de la economía. Algunos reconocen el trabajo de las personas al proporcionar evidencia de valor metodológico, habilidades y tiempo de capacitación. Ha realizado importantes aportes al continuo desarrollo y fortalecimiento del sistema de servicio civil, por ejemplo, creando un área especial para la búsqueda de profesionales talentosos en el portal institucional.

En lo que respecta a los salarios, conviene enfatizar que son incentivos, no beneficios. El subsistema de evaluación del desempeño juega un papel importante en la transferencia de estas evaluaciones al subsistema de incentivos y debe realizarse cada dos años o cada año.

La selección de profesionales motivados genera un alto nivel de competencia que es parte de la evolución estructural del SPC. El estatus legal debe extenderse a todas las agencias gubernamentales y debe formar categorías en lugar de niveles. Adoptar modelos como el alemán y el francés, por ejemplo, basados en la integración de varias categorías de funcionarios públicos, desde el nivel más alto

hasta el más operativo. Para evitar las excepciones de este departamento y algunas deficiencias, ahora separamos a aquellos que están certificados con personal profesional, que tienen malas condiciones de trabajo como la formación de equipos y que tienen reservas gratuitas en el pase.

También es necesario identificar los pros y los contras de la abolición de algunas secretarías dentro del edificio, es decir, instituciones que no forman parte del SPC de la APF. En este caso, se recomienda excluirlos del sistema. O si necesita extender la póliza, no la incluya. En este sentido, sería interesante facilitar nuevas investigaciones que aborden estas cuestiones que explican el éxito de estos sistemas.

Los ciudadanos juegan un papel importante en el desarrollo de este sistema, pero debemos proporcionar un mecanismo para comprender las normas de participación comunitaria en el desarrollo y la gestión de las SPC. Sin poner estas herramientas a disposición del público, la calidad del servicio es inútil. Vivimos en un país donde la falta de supervisión y control social continúa afectando la implementación de políticas gubernamentales efectivas. Por lo tanto, debemos trabajar con los gobiernos para mejorar los servicios públicos y, como líderes, descubrir la rendición de cuentas más eficaz en la sociedad. Una sociedad que persigue respuestas decididas y honestas, y finalmente una sociedad que no se engaña a sí misma con políticas persuasivas.

Por tanto, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se han convertido en uno de los factores clave en la reforma de las agencias gubernamentales y su participación es fundamental. A medida que se creen más y más redes, como las redes de servicios profesionales responsables de la evaluación del desempeño, será mucho más fácil monitorear y evaluar los problemas relacionados con el sistema.

Establecer mecanismos de consulta y consolidar bases de datos de organizaciones específicas de la sociedad civil para obtener una evaluación general. Cabe señalar que algunas de estas organizaciones responden internacionalmente y se necesitan

más estudios para una evaluación adicional. Debemos aprender a respetar los derechos civiles y enjuiciar de acuerdo con pautas como las leyes ocupacionales que no están en lo mejor del grupo.

Es importante contar con una política de este tipo porque los cambios administrativos pueden resultar en la pérdida de proyectos importantes para el desarrollo nacional. Esta ley debe aplicarse a todos los servidores públicos, y pocos factores son tan importantes como el presidente o el congresista. ¿Diversión? ¿Quién actúa? Cuando el cuerpo se encuentra en estado de parálisis permanente, estos indicadores deben ser tomados en cuenta a lo largo de la integración de nuestro país, gobierno, sociedad y economía.

El retraso en la comercialización por parte de nuestra policía es obvio. La formación inadecuada del personal y los sueldos impagos, el trabajo policial y la falta de sistemas disciplinarios fueron las principales causas del desempleo y la falta de confianza en la sociedad.

Estas medidas también están dirigidas a prevenir y resolver delitos y enjuiciar a los delincuentes con base en información policial. Sin embargo, esto no es una prioridad para el gobierno actual. Los gobiernos anteriores vieron los servicios profesionales como una herramienta importante para mejorar el nivel profesional general de los servicios de seguridad pública.

Bibliografía

- Aguilera, H. R. (1999). Reflexiones sobre la Profesionalización del Servicio Público en el Ámbito Municipal. *Control gubernamental: el servicio público de carrera en los órganos de control estatales y municipales*, 33.
- AMITAI. (2007). *AMITAI Latinoamerica*. Obtenido de AMITAI Latinoamerica: <https://www.amitai.com/es/honestidad/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20test%20de%20honestidad,grado%20de%20riesgo%20al%20contratarl%40>.
- Ander-Egg, E. (1984). *Evaluación de programas de trabajo social*. Buenos Aires, Argentina: Hvmánitas.
- Arellano, D. (2003). Profesionalización de la administración pública en México: ¿de un sistema autoritario a un sistema meritocrático rígido? *CLAD*, 78-79.
- Bonifacio, J. A. (2001). Políticos, funcionarios y gerentes: el interés en la encrucijada. *La reforma del Estado y la Administración Pública* (págs. 3-4). Buenos Aires, Argentina : CLAD.
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica*. Barcelona, España: Ariel.
- Cámara de Diputados. (2007). REGLAMENTO DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. En C. d. Diputados, *Artículo 14* (pág. 5). Ciudad de México: Cámara de Diputados. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSPCAPF.pdf
- Castelazo, J. (1977). *Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública* . México: Colegio de Licenciados en CP y AP.
- CDG. (s.f.). *Evaluación por Competencias Laborales*. Obtenido de Evaluación por Competencias Laborales: <https://www.cdg.com.mx/index.html>
- Contreras, E. (1981). La teleeducación como sistema . En E. Contreras, *Los retos de la educación a distancia*. Guatemala : FUPAC.
- Conzuelo, F. M. (2001). Alcances y límites de la reforma del servicio público. *Reforma del Estado, Gobierno y Administración Pública ¿De qué estamos hablando? del VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Buenos Aires, Argentina.
- Diputados, C. d. (Abril de 2004). *Diario Oficial de la Federación* . Obtenido de Diario Oficial de la Federación : http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iJq_RTZr0L8J:www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/260.doc+&cd=7&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx
- DOF. (2 de Abril de 2004). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5588412&fecha=04/03/2020
- DOF. (6 de Septiembre de 2007). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: http://diariooficial.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5147010

- DOF. (19 de Mayo de 2021). *Diario Oficial de la Federacion*. Obtenido de Diario Oficial de la Federacion:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5618877&fecha=19/05/2021
- Dussauge, L. M. (Septiembre- Diciembre de 2009). Entre modelos y realidades: enfoques teóricos para el estudio de las reformas administrativas. *Revista de Administración Pública*, 75-89. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Mauricio-Dussauge/publication/298434010_Entre_modelos_y_realidades_Enfoques_teoricos_para_el_estudio_de_las_reformas_administrativas/links/56e9771808aedfed73899230/Entre-modelos-y-realidades-Enfoques-teoricos-para-el-e
- FGJ. (2018). *Fiscalía General de Justicia Ciudad de México*. Obtenido de Fiscalía General de Justicia Ciudad de México: <https://www.fgjcdmx.gob.mx/>
- Franco, R. (1971). *Algunas reflexiones sobre la evaluación del desarrollo*. Santiago, Chile: ILPES.
- Friedrich, C. (1965). El derecho comparado. En *Teoría y realidad de la organización Constitucional* (págs. 109 - 140). Madrid: INAP. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1192/8.pdf>
- Gómez Díaz de León, C. (2009). Alemania, precursora de la Ciencia Administrativa. En C. Gómez Díaz de León, *Origen y evolución del estudio de la Administración Pública* (págs. 7-10). Monterrey, México: UANL. Recuperado el Enero de 2021, de <http://eprints.uanl.mx/10271/1/Revisado%20Administraci%C3%B3n%20final3.pdf>
- Guerrero Amparán, J. P. (2000). En J. P. Guerrero Amparán, *Consideraciones sobre la instauración del servicio civil en México* (pág. 9). Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Guerrero, O. O. (1986). *Teoría de la Administración Pública*. México: Harla.
- Guerrero, O. O. (1986). *Teoría de la Administración Pública*. México: Harla.
- Guerrero, O. O. (1995). *La Formación Profesional de Administradores Públicos en México*. México: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Haro, B. G. (2000). *Servicio Público de Carrera: Tradición y perspectivas*. México, D.F: INAP.
- Hennigan, K. M. (1982). *Esclarecimiento de conceptos y términos usuales en y la investigación evaluativa*. Washington: OPS/OMS.
- IEXE. (15 de Marzo de 2020). *Escuela de Política Pública*. Obtenido de Escuela de Política Pública : <https://www.iexe.edu.mx/pagblog/que-es-la-evaluacion-de-politicas-publicas.html>
- Kemp, T. (4 de noviembre de 2003). *Global Forum*. Obtenido de Global Forum : https://www.un.org/es/sg/annan_messages/2003/quintoforo.html
- Longo, F. (2001). La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad. En F. Longo. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Longo, F. (10 de Abril de 2003). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado el 04 de Enero de 2021, de Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/int/DRP/esp/Red5/boletin.htm>
- Martínez Puón, R. (2006). Alcances y resultados del Servicio Profesional de Carrera en México: Un ejercicio de evaluación a tres años de su Implementación. *Gestión y Política Pública*.
- Mascott Sánchez, M. d. (12 de Abril de 2003). *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*. Recuperado el 12 de Enero de 2021, de Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uid=6aa2e2c5-1615-4be8-9fba-3b18d8fe9b64>
- Mascott Sánchez, M. d. (2003). *Sistemas del servicio civil: una comparación Internacional*. México: Cámara de Diputados LVII Legislatura. Centro de Estudios y de Opinión Pública.
- Mascott Sánchez, M. d. (01 de 04 de 2014). *Cámara de Diputados*. Obtenido de Cámara de Diputados: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Catalogo-CESOP-07032014.pdf
- MESICIC. (2007). *Organización de Estado Americanos, Undécima Reunión del Comité de Expertos*. Washington, DC.
- Musto, S. (1975). *Análisis de eficiencia. Metodología de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo*. Madrid, España: Tecnos.
- OCDE. (2012). *Una agenda estratégica para las reformas en México*. OECD.
- ONU, G. d. (1985). *Pautas básicas para el diseño y uso de sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos y programas de desarrollo rural en países en desarrollo*. Roma, Italia: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
- Osbone, D. y. (1997). La reducción de la burocracia. En D. y. Osbone, *Cinco estrategias para reinventar el gobierno* (págs. 33-36). España: Pidos.
- Oszlak, O. (2001). El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros. *Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (pág. 2). Buenos Aires, Argentina .
- Pardo, M. d. (2007). La gerencialización de la Administración Pública. *Foro Internacional*, 896-925.
- Poli, M. D. (Julio-Diciembre de 2013). La administración pública en Alemania: Principios, etapas evolutivas y sostenimiento del sistema frente a la crisis. (20), 123- 162. doi:https://www.ugr.es/~redce/REDCE20pdf/03_D_POLI.pdf
- Profile, e.-T. (s.f.). *e-Talent*. Obtenido de e-Talent: [http://etalentprofile.com/plataforma-ppp#:~:text=PPP%20%C2%AE%20\(Personal%20Proficiency%20Profile,Modular&text=Accesible%20desde%20cualquier%20parte%20del%20mundo](http://etalentprofile.com/plataforma-ppp#:~:text=PPP%20%C2%AE%20(Personal%20Proficiency%20Profile,Modular&text=Accesible%20desde%20cualquier%20parte%20del%20mundo)
- Quade, E. S. (1989). *Analysis for Public Policy Decisions* . Nueva York: Pearson.

- Richards, M. &. (1989). Sistema de Información para el ministro . En M. &. Richards, *La Modernización de la gestión pública* (págs. 95 - 102). Madrid: MAP.
- Sánchez Flores, A. (1999). Hacia el servicio público de carrera. En A. Sánchez Flores, *Control gubernamental: el servicio público de carrera en los órganos de control estatales y municipales* (pág. 70). México.
- Sánchez González, J. J. (2001). *La Administración Pública como ciencia: su objeto y su estudio* . México: Plaza y Valdes-IAPEM.
- SFP. (2013). *Secretaría de la Función Pública*. Obtenido de Secretaría de la Función Pública: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/51937/Propuesta_Programa_SPC_2013_2018_VER_FINAL_OCT_2015__ACEPTAUAJ_13112015_.pdf
- SIARE. (2003). Reestructuración y desarrollo institucional de la Administración Pública: Estrategias del proceso . En SIARE, *Experiencias de modernización en la organización y gestión del Estado*. Venezuela : CLAD.
- Uvalle Berrones, R. (2006). *INSTITUCIONALIDAD Y PROFESIONALIZACION DEL SERVICIO PÚBLICO EN MÉXICO RETOS Y PERSPECTIVAS*. España: Plaza y Valdés. Recuperado el 19 de Enero de 2021, de <http://plazayvaldes.com.mx/libro/institucionalidad-y-profesionalizacion-del-servicio-publico-en-mexico-retos-y-perspectivas/3/>
- Weiss, C. H. (1982). Investigación evaluativa. En C. H. Weiss, *Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción* (págs. 16-22). México: Trillas.
- Zárate, A. (julio- Diciembre de 2003). La ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. *Revistas Jurídicas, UNAM*(9), 9. Recuperado el 19 de Enero de 2021, de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/cuestiones-constitucionales/article/view/5685/7448#>