

El Servicio Profesional de Carrera

en la Dirección General de Prevención

y Readaptación Social

Alejandro B. Carmona Prantl

El Servicio Profesional de Carrera

en la Dirección General de Prevención

y Readaptación Social

Alejandro B. Carmona Prantl

©Instituto de Administración Pública del Estado de México

Av. Hidalgo Pte. Núm. 503
Colonia La Merced
Toluca, México.
C.P. 50080

Tels. (722) 214 38 21 y 214 06 89
Fax. (722) 214 07 83

www.iapem.org.mx
instituto@iapem.org.mx

ISBN: 968 6452 70 2.

Toluca, México, abril 2006.

Diseño editorial: L.D.G. Manolo Trujillo Arriola.
Diseño de portada: L.D.G. Manolo Trujillo Arriola

Impreso en México.

El contenido de esta obra es responsabilidad del autor y no refleja necesariamente el punto de vista del IAPEM.

Miembros Fundadores Consejo Directivo
2004-2007

+ Carlos Hank González	Luis García Cárdenas
Andrés Caso Lombardo	PRESIDENTE
Jorge Laris Casillas	
Miguel A. Cruz Guerrero	Santiago G. Velasco Monroy
Raúl Martínez Almazán	VICEPRESIDENTE
Ignacio J. Hernández Orihuela	
Adalberto Saldaña Harlow	Luis E. Miranda Nava
Jorge Guadarrama López	Enrique Peña Nieto
Filiberto Hernández Ordóñez	Carlos Rello Lara
Roberto Rayón Villegas	Carlos F. Quintana Roldán
Raúl Zárate Machuca	Rafael López Castañares
Ignacio Pichardo Pagaza	Isidro Pastor Medrano
Arturo Martínez Legorreta	Eruviel Avila Villegas
Jaime Almazán Delgado	José I. Rubí Salazar
Guillermo Ortíz Garduño	Martha H. González Calderón
Gregorio Valner Onjas	Cesáreo A. Domínguez Díaz
Jorge Hernández García	CONSEJEROS
+ Alberto Mena Flores	
Juan C. Padilla Aguilar	Jesús M. Rojas Sánchez
Víctor M. Mulhia Melo	TESORERO
Gerardo Sánchez y Sánchez	
	Valentín J. Iturbe Pozadas
	SECRETARIO EJECUTIVO

Consejo de Honor

Arturo Martínez Legorreta
José A. Muñoz Samayoa
Carlos F. Almada López
Roberto Gómez Collado
Guillermo Haro Bélchez
Marco A. Morales Gómez
Samuel Espejel Díaz González
Enrique Mendoza Velázquez

Directorio

Luis García Cárdenas
PRESIDENTE

Valentín J. Iturbe Pozadas
SECRETARIO EJECUTIVO

Coordinadores

Carlos A. Chapa Silva
CAPACITACION Y DESARROLLO
PROFESIONAL

Beatriz Alarcón Osornio
EXTENSION E IMAGEN

Adriana E. Bazán Trousselle
INVESTIGACION

Juan A. Montes de Oca Alvarez
INFORMATICA Y SISTEMAS

César Montoya Garduño
ADMINISTRACION Y FINANZAS

Delegados Regionales

Miguel A. Villafuerte y Eudave
TLALNEPANTLA

José F. Salazar Rodríguez
VALLE DE CHALCO

Salvador Torres Silva
IXTLAHUACA

Antonino Bernal Blancas
IXTAPAN DE LA SAL

Juan Castillo Navarrete
TOLUCA

Eulalio Díaz Sánchez
AMANALCO DE BECERRA

Comité de Investigación

Carlos F. Quintana Roldán
PRESIDENTE

Jesús M. Casanova Soria
Alfonso X. Iracheta Cenecorta
Gina A. Escandón Carrillo
Alexander Nemer Naime Libián
VOCALES

Adriana E. Bazán Trousselle
SECRETARIA TECNICA

Comité Editorial

Ricardo Uvalle Berrones
PRESIDENTE

Carlos Arriaga Jordán
Rodolfo Jiménez Guzmán
Roberto Moreno Espinosa
Julián Salazar Medina
VOCALES

Adriana E. Bazán Trousselle
SECRETARIA TECNICA

SEDES

- TOLUCA**
Av. Hidalgo Pte. Núm. 503,
Col. La Merced, C.P. 50080,
Tels. (01 722) 214 38 21 y
214 06 89 Fax. (01 722) 214 07 83
- DELEGACION REGIONAL EN
IXTLAHUACA**
Av. Saitama s/n
Ixtlahuaca, Estado de México.
Tel. (01 712) 283 16 00
- CENTRO DE CAPACITACION Y
PROFESIONALIZACION DEL IAPEM**
Paseo Matlazincas, Núm. 2008
Barrio La Teresona,
Toluca, Estado de México.
Tel. (01 722) 167 10 03, 167 10 05
y 167 10 06
- DELEGACION REGIONAL EN
TLALNEPANTLA**
Av. Mario Colín esq. Constitución de 1917
Col. La Comunidad, C. P. 54000,
Tlalnepantla de Baz, Estado de México.
Tel. (01 55) 55 65 74 11
Fax. (01 55) 53 90 96 84
- DELEGACION REGIONAL EN
IXTAPAN DE LA SAL**
Km. 4.5 Boulevard Turístico Ixtapan
de
la Sal-Tonatico, Estado de México.
Tel. (01 721) 141 16 95
- DELEGACIÓN REGIONAL EN
AMANALCO**
Emilio R. Becerril s/n, Col. Centro,
C.P. 51000
Amanalco de Becerra, Estado de
México.
Tel. (01 726) 251 01 94
- DELEGACION REGIONAL EN VALLE DE
CHALCO SOLIDARIDAD**
Av. Popocatepetl s/n, entre Tezozomoc
y Xicoténcatl, C. P. 56611,
Valle de Chalco Solidaridad,
Estado de México.
Tel. (01 55) 59 71 17 31

Indice

Presentación.	9
Prólogo.	15
Abreviaturas.	19
A guisa de prefacio.	21
Metodología.	25
Introducción.	27
1.- Diagnóstico de la Problemática.	30
2.- Análisis de prospectiva.	33
3.- Justificación de la propuesta.	35
4.- Objetivos de la propuesta.	37
4.1.- Objetivos generales.	37
4.2.- Objetivos particulares.	37
5.- Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México.	39
6.- Marco jurídico-constitucional del Servicio Profesional de Carrera en el Estado de México.	49
6.1.- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.	49
6.2.- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México.	50
6.3.- Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.	52
6.4.- Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de México.	53
7.- Conceptos básicos y diversas acepciones acerca del Servicio Profesional de Carrera.	55
7.1.- Conceptos en lo individual.	55
7.2.- Opiniones y tendencias de organizaciones internacionales.	59

8.- Condiciones previas para el establecimiento del Servicio Profesional de Carrera en la Dirección General de Prevención y Readaptación Social.	63
9.- Principios rectores, características generales y fases del proceso para la implementación del Servicio Profesional de Carrera al interior de la Dirección General de Prevención y Readaptación.	70
9.1.- Principios Rectores.	70
9.2.- Fases del proceso para la implementación del Servicio Profesional de Carrera al interior de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social.	72
10.- La Secretaría General de Gobierno.	81
10.1.- Justificación de la implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Dirección General de Prevención y Readaptación Social.	82
Consideraciones finales.	85
Conclusiones.	89
Información Complementaria.	95
Bibliografía.	99
Anexo. Propuesta de anteproyecto. Reglamento del Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia.	105

Presentación

Acción sustantiva del programa editorial del Instituto de Administración Pública del Estado de México, es impulsar investigaciones que se sustentan en la experiencia, el conocimiento y la capacidad de proponer respuestas a distintos procesos y desafíos de la administración pública contemporánea.

El libro que se da a conocer en esta ocasión acredita el interés por identificar, estudiar y enfocar la adecuada gestión de los recursos humanos en la Administración Pública mexiquense. Esto es significativo sobre todo cuando el texto es obra de un especialista en el campo de la prevención y la readaptación social como Alejandro B. Carmona Prantl, quien abunda en el significado de la profesionalización de la función pública.

En cualquier organización humana, pública, privada o social, el factor humano es considerado el más importante para llevar a cabo el cumplimiento de las metas colectivas. Tener personal profesional, con formación permanente y con un plan de vida

definido e implementado, facilita el logro de los objetivos comunes, que en el caso de las instituciones gubernamentales, le son confiados por la sociedad y las organizaciones civiles y ciudadanas. En este contexto, aunque la importancia del recurso humano no se discute ni es objeto de duda, en la práctica institucional mexicana es insuficiente el reconocimiento que tiene en el cumplimiento de las tareas social y económica.

La profesionalización de los servidores públicos responde a demandas sociales que se sustentan en exigencias específicas como el caso de los maestros, los miembros de las corporaciones policiales, los médicos, los empresarios, los pequeños productores, los colegios, las confederaciones, los sindicatos y los partidos políticos entre otros actores sociales y políticos que exigen una eficiente y eficaz gestión pública.

La constante en la gestión del personal de las instituciones públicas responde en buena medida a prácticas obsoletas, que se utilizan para llevar a cabo la selección de personal público en nuestro país, en los distintos niveles jerárquicos, donde el reclutamiento se apoya principalmente en el uso de la discrecionalidad para nombrar y remover a los servidores públicos. Esto es todavía una práctica común que para la sociedad significa, sin evaluar los costos, la carencia de personal profesionalizado en los diversos órdenes de gobierno.

La parte más crítica del uso de esta forma de reclutamiento resalta cuando no se valora adecuadamente la preparación o experiencia del servidor público, agravándose dicha situación porque no existe congruencia entre el puesto y la persona que lo ocupa.

Por ello, con la publicación de este texto se da oportunidad para reflexionar y debatir sobre la importancia que el personal público tiene en la administración de la función de prevención y readaptación social. Es de reconocer que Carmona Prantl plantea, explica y

argumenta la importancia de los recursos humanos para fortalecer los procesos de gestión pública, porque son un factor central para organizar e implementar las políticas públicas que necesita la sociedad y los grupos que la integran. Sin duda, la profesionalización del servicio público es una tendencia que explica la necesidad de formar capital humano que canalice hacia la vida colectiva, lo mejor de su esfuerzo y capacidad para asegurar la tarea de gobierno.

Coincidimos con el autor en que de no otorgar importancia al proceso de selección, inducción, capacitación, especialización y profesionalización, permanencia y retiro digno del servicio público, lo único que se obtendrá es un deficiente servicio público porque se invalida de ese modo, el desarrollo individual y profesional.

La investigación abre vetas para ahondar en el estudio del personal público relacionado con su inserción en las prácticas de un servicio profesionalizado. Los retos de gobernar no pueden encararse con eficacia, si el personal público no tiene características óptimas de preparación, habilidades y destrezas que permitan multiplicar la capacidad de gestión en la sociedad.

La relevancia de la temática que se expone en el libro no agota lo relacionado con los recursos humanos en el sector público, pero abre un sendero para retomar su importancia en una materia que hoy día, tiene un lugar clave en la agenda de los gobiernos y las administraciones públicas tanto a nivel nacional como internacional.

El libro promueve nuevas líneas de investigación que son útiles para fortalecer la visión de las políticas de profesionalización. Es una postura clara que el autor adopta; consigue analizar los aspectos centrales de lo que significan los recursos humanos en la operación de las instituciones administrativas y gubernamentales. El texto tiene conceptos

interesantes que denotan la calidad del autor en el uso del método y la explicación conceptual.

Se aprecia una propuesta que conjunta experiencias para formular un arquetipo de servidores públicos profesionales en el ejercicio de la función pública, a partir de valorar a la profesionalización como la piedra angular del quehacer institucional. Un servicio público abierto, competente y meritocrático es imperativo en tiempos de alternancia para asegurar la autonomía de la administración pública ante los cambios y los vaivenes de la política. Ello implica valores y capacidades que garanticen la continuidad de las políticas públicas en favor de los gobernados.

El acceso a los cargos de carrera, la permanencia en los mismos y los modos de ascenso que propone Carmona Prantl, deben estar determinados por la calidad profesional y la experiencia metódica; el buen desempeño laboral y la observación de una conducta de honradez que compromete a los servidores públicos con los valores de la vida republicana.

En este caso, el Servicio Profesional de Carrera dota a las organizaciones públicas con reglas claras de operación que permitan reducir la discrecionalidad de los funcionarios públicos en relación a los nombramientos. Hay que asegurar en este esquema, la imparcialidad de la administración y los servidores públicos frente a los cambios políticos para evitar conductas patrimonialistas o el pago de lealtades personales. La administración pública es más moderna en la medida en que tiene servidores de carrera, dedicados a la vigencia del interés público con base en la lealtad institucional, la permanencia en el cargo por méritos y en la evaluación permanente del desempeño.

El libro motivo de esta publicación se inscribe en los imperativos del cambio institucional y en la necesidad de formar administradores de carrera que sean portadores de una nueva racionalidad administrativa y pública.

El IAPEM se congratula de esta aportación a la práctica publiadministrativa, que sin duda, es de consulta obligada para comprender mejor los alcances de una materia básica para el desarrollo de la vida institucional como es la relativa a los recursos humanos.

Luis García Cárdenas

Prólogo

El prólogo es una forma de presentación que tiene sus orígenes entre los griegos, específicamente en el teatro griego, así antes de presentar las obras de Aristófanes, Eurípides o Sófocles, había un proloquio, una forma de introducción y explicación de lo que se iba a realizar en el escenario.

La práctica de prologar se implantó en el trabajo editorial, con el fin de dar a conocer el contenido de investigaciones y estudios sobre un tema de interés y de los rasgos que distinguen a la personalidad de quien lo realiza.

Al solicitarme prologar el libro intitulado *El Servicio Profesional de Carrera en la Dirección General de Prevención y Readaptación Social*, de Alejandro B. Carmona Prantl; considero que es una distinción a mi persona, porque me permite expresar mis ideas sobre una temática que el autor aborda con un interés singular, porque así lo inclina su juventud y la magnífica oportunidad de conocer en sus entrañas al sistema penitenciario del Estado de México, al ser el director de la institución de prevención social, en la que invierte el

mejor de sus esfuerzos, por ello, aprecio sus inquietudes y posiciones propositivas para elevar la calidad del servicio público.

Este tipo de estudios contribuyen a impulsar la teoría y estrategias en la elevación de la calidad de los servicios que presta el Estado, buscando la participación ciudadana, así como la apertura y la reinención de procesos para atender a la actividad de prevención y readaptación social.

Las acciones de la actividad penitenciaria no pueden realizarse sino por gente profesional, por servidores públicos bien formados, cuya situación de inteligencia sea la propicia para emprender actividades de un alto grado de dificultad. Se necesitan servidores públicos que sean verdaderos ciudadanos servidores del colectivo ciudadano.

Cumplir con el anterior propósito implica un proceso que va vinculado a la especialización, para responder a la complejidad que presenta la sociedad plural de nuestro tiempo.

Profesionalizar es un concepto mucho más amplio que el de la capacitación. La profesionalización tiene un objetivo mayor que implica desarrollar la capacidad para operar decisiones y estar vinculados en ellas, de modo que no solamente sean ejecutadas, sino que se participe en las mismas a lo largo de su realización integral.

El estudio que realiza Alejandro B. Carmona Prantl, coincide con las anteriores premisas, ya que su idea central consiste en que la administración pública debe contar con servidores públicos calificados, porque la ciudadanía ha condicionado sus preferencias electorales, al desarrollo eficiente de las políticas públicas y de quienes las practican.

Elaborar un reglamento del Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social (DGPRS), que

englobe todas las actividades que debe reunir el Servicio Profesional de Carrera, es la propuesta central del trabajo de Carmona Prantl.

El autor considera que un servicio profesional de carrera, puede y debe ser la mejor garantía para construir un buen gobierno, que asuma con responsabilidad la misión que le ha conferido la sociedad, ejerciendo su labor con eficacia y eficiencia.

El autor afirma que es necesario conducir a la profesionalización de acuerdo con un programa específico de selección, inducción, capacitación, especialización, profesionalización, permanencia, evaluación y retiro digno, directamente ofrecido por su área de trabajo, programa que debe ser diseñado con base en el conjunto de experiencias propias de la actividad a desarrollar y de aquellas que, de acuerdo a la normatividad, el grado de especialización y el nivel de mando, debe reunir una persona para ocupar un puesto.

Considera Carmona Prantl, que es necesario contar con personal eficiente y debidamente capacitado, que no solo tenga buenas ideas, sino que sepa cómo llevarlas a la práctica eficaz y eficiente con los recursos humanos disponibles.

El autor hace una comparación de formulas internacionales, ponderando el impacto de la globalización en los acontecimientos internacionales; compara experiencias de los países del primer mundo, en cuanto a las innovaciones sobre la profesionalización del servicio público, debido al establecimiento con éxito del llamado servicio profesional de carrera, además comenta los alcances y bondades de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, implementada en diversas dependencias de manera exitosa.

Uno de los objetivos de este estudio, es destacar la necesidad de implementar un servicio profesional de carrera al interior de la DGPRS, como altamente imperioso para

la búsqueda de la profesionalización y el desempeño para la permanencia y el acceso laboral.

Para lo anterior, se deben emplear las herramientas mínimas indispensables, que faciliten la implementación y puesta en marcha del servicio profesional de carrera en la DGPRS; en especial se menciona, que es necesario lograr la especialización del personal en materia de seguridad y custodia, así como la reducción de la constante rotación de puestos, a efecto de que no repercuta desfavorablemente en la consecución de los objetivos planteados para el seguimiento de las actividades cotidianas, o de manera importante en el estado anímico del personal de rango inferior, con el objeto de prestar un servicio más eficiente.

El autor considera que el servicio profesional de carrera, aun no se encuentra instituido formal y materialmente en todas las áreas de la administración pública federal, estatal y municipal; reconoce que la ley federal en la materia prevé la creación de verdaderos cuadros de profesionales especializados, estableciendo requisitos formales para su ingreso, ascenso y especialización.

Estimo que el estudio realizado por Alejandro B. Carmona Prantl, significa un esfuerzo loable, porque aporta puntos de vista para buscar alternativas de reingeniería en la atención de la prevención y readaptación social, contribuyendo a mejorar la calidad del servicio que se presta en esta materia, que es parte primordial de atención del programa de seguridad pública institucionalizado en el gobierno del licenciado Enrique Peña Nieto.

V. Humberto Benítez Treviño

Abreviaturas

- **SPC:** Servicio Profesional de Carrera.
- **SGG:** Secretaría General de Gobierno del Gobierno del Estado de México.
- **DGPRS:** Dirección General de Prevención y Readaptación Social.
- **SIPSC:** Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia.
- **ONU:** Organización de las Naciones Unidas.
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo.
- **BM:** Banco Mundial.

A guisa de prefacio

El estudio que se plantea en las siguientes líneas está estructurado de tal forma que se analizan desde una perspectiva práctica todos los temas que tienen que ver con el SPC.

La finalidad que se persigue es facilitar a las autoridades de la Secretaría General de Gobierno y de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social, la planeación, desarrollo, programación, ejecución, supervisión, evaluación y en su caso, modificación de un sistema de profesionalización para los servidores públicos que laboran en la DGPRS; brindándoles a estas dependencias del Ejecutivo Estatal, las herramientas necesarias para su organización, estructura, funciones, términos y condiciones; plasmadas en una propuesta de anteproyecto de Reglamento que detalla paso a paso estos aspectos.

El presente ensayo consta de diez apartados en los que en principio, se hace una introducción acerca de lo que implica contar dentro de la administración pública con servidores públicos bien calificados; así como de la repercusión que ello tiene en la

ciudadanía, al grado de condicionar sus preferencias electorales al desarrollo eficiente de las políticas públicas y de quienes las ponen en práctica.

Consideramos que toda propuesta debe de basarse en una hipótesis; por ello en el cuerpo del documento se incluye el diagnóstico de la problemática que hoy enfrentan las dependencias al carecer de servidores públicos comprometidos y verdaderamente capacitados para el puesto y funciones que desarrollan; así como el problema que representa para las instituciones de gobierno no contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño. Todo esto relacionándolo con las expectativas que a futuro se vislumbran como un escenario desfavorable.

En tales circunstancias y a efecto de brindar un panorama amplio y con sentido de prospectiva, se realiza un análisis que permite imprimirle rumbo apropiado a las acciones que en torno al SPC se lleven a cabo en la DGPRS.

Toda propuesta debe estar soportada en supuestos que sustenten su elaboración; con esa virtud, no se omitió la inclusión de un apartado en el que se justifica mediante la revisión de causas y efectos de las debilidades de las dependencias públicas, particularmente de la DGPRS, la necesidad de poner en práctica determinadas acciones tendientes a desarrollar el SPC en dicha institución.

Desde luego que al proponer una hipótesis con su respectivo análisis, se tiene que partir de objetivos claros, que permitan saber los alcances de las medidas a adoptar y, conocer al final del camino, si lo que se hizo nos llevó o no a lo que se planteó.

En esta lógica, se estimó oportuno hacer una síntesis histórica de los principales acontecimientos que con respecto al SPC se han desarrollado en México.

El marco normativo es un aspecto imposible de soslayar. Las leyes son la principal herramienta con que cuenta una sociedad para vivir en armonía; por ello, resulta evidente que toda investigación realizada debe pasar por la lupa de la legislación aplicable al caso, como se pretendió hacer al plasmar un análisis de las leyes estatales que tienen relación con el tema que nos ocupa.

A través de la investigación se recopilaron una serie de conceptos básicos sobre el SPC, así como las tendencias y opiniones de importantes organizaciones internacionales involucradas con las administraciones públicas.

Con los antecedentes recabados; se procedió a determinar las condiciones, principios, características generales y fases del proceso de implementación del SPC que se consideraron propios para la DGPRS.

Con la finalidad de comenzar a aterrizar nuestro planteamiento se describen en el presente documento, las principales funciones y atribuciones de la DGPRS, para determinar las mejores y más idóneas acciones tendientes a implantar el SPC.

Funciones y atribuciones

En la parte central, se hace una propuesta de Reglamento del Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia de la DGPRS, que a nuestro juicio agrega todas las actividades que debe reunir el SPC, para su diseño, operación, seguimiento y evaluación.

Para finalizar, se formulan algunas consideraciones generales y se concluye con ciertos planteamientos de reflexión sobre el tema que se desarrolla.

Metodología

En los siguientes párrafos se enumeran las diferentes fases de elaboración y desarrollo de la propuesta que se presenta, con indicación de las técnicas empleadas en cada caso.

PRIMERA FASE: Familiarización con el Servicio Profesional de Carrera. Lo que se realizó mediante el análisis a profundidad de:

- a) Marco legal, reglamentario y normativo acerca del entorno y particularidades del SPC y,
- b) Literatura de antecedentes y estudios de reciente publicación, sobre los avances y dificultades que ha enfrentado México y otros países del mundo, –España, Brasil, Chile– sobre el andamiaje para la institucionalización del SPC; así como la opinión que de este tema expresan las principales organizaciones internacionales relacionadas con el tópico de las administraciones públicas y su desarrollo: ONU, OCDE, BID y BM.

SEGUNDA FASE: Análisis de los rasgos básicos y de los componentes del SPC, como lo son: perfiles de puestos, catálogos de personal y de competencias, tabuladores de sueldos, estructuras ocupacionales, planes y programas de capacitación, entre otros, mediante:

- a) El análisis de la normatividad emitida por la Secretaría de la Función Pública de la Federación en estos rubros y la que al respecto tiene establecida la Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal, para los servidores públicos del Gobierno del Estado de México y,
- b) Visita a diversas páginas web de instituciones públicas y organizaciones relacionadas con la administración pública.

TERCERA FASE: Recopilación de información propia de la DGPRS, así como de opiniones del personal que actualmente presta sus servicios para la misma, a efecto de obtener puntos de vista, escuchar propuestas y conocer la aceptabilidad que puede tener la implementación del SPC en esta dependencia, ello a través de:

- a) Visitas de investigación a centros de información y documentación y,
- b) Aplicación de entrevistas y de un cuestionario diferenciado en algunas de sus partes dependiendo el nivel jerárquico del encuestado.

CUARTA FASE: Elaboración del documento y de la propuesta de anteproyecto de Reglamento Interior de la DGPRS, a partir de la información recabada y las experiencias obtenidas en las otras tres fases del procedimiento metodológico antes descrito mediante:

- a) Elaboración del resumen de las entrevistas y cuestionarios para analizar y resaltar las propuestas y comentarios del personal y,
- b) Estudio comparativo entre diversas legislaciones estatales, nacionales e internacionales que contemplan sistemas de carrera y de servidores públicos y su aplicabilidad al caso que nos ocupa.

Introducción

Sin duda alguna, hablar de gobierno eficiente y eficaz es hablar de personas, de servidores públicos que lo hagan posible, por ello, hoy más que nunca ante los embates de la globalización, de los mercados comunes, de la unificación de fuerzas policíacas en torno a la creciente inseguridad, a la nueva visión corporativista que demanda la sociedad, las administraciones públicas federal, estatal y municipal, requieren de servidores públicos capacitados, comprometidos con su labor ética y profesional, al servicio de una sociedad demandante y más informada.

En suma, se hace impostergable cada vez más la modernización integral de las administraciones públicas partiendo desde lo que nosotros consideramos su origen: el personal; es decir, los servidores públicos. Hasta ahora, se ha intentado profesionalizar su desempeño a partir de métodos tradicionales que han demostrado total obsolescencia como son los cursos de capacitación aislados y sin fin específico. Debe ser sobre la base de una verdadera carrera profesional de servidores públicos que se generen las condiciones propicias para:

- Eficientar sus actividades;
- Potenciar su desarrollo personal y profesional;
- Dar permanencia y continuidad a los planes de gobierno;
- Aprovechar su experiencia;
- Asegurar la constante evaluación de su desempeño;
- Garantizar su estadía, promoción y retiro.

Todo ello para obtener los mejores resultados de las administraciones públicas y para que se contribuya significativamente a redimensionar la imagen y credibilidad en las instituciones de gobierno y en las acciones de éste.

Un servicio profesional de carrera puede y debe ser la mejor garantía para construir un buen gobierno, que asuma con responsabilidad el poder que le ha conferido la sociedad, para que su actuación se traduzca en una retribución en términos de eficacia y eficiencia de lo que la gente espera de sus autoridades.

La sociedad, aunque de manera expresa no lo manifieste, espera que de los impuestos que tributa y de la parte que están destinados al pago de servicios personales del gobierno, se contrate a personal que por lo menos se conduzca con diligencia, con conocimiento del trámite que se necesita, con apego a la ley, pero sobre todo, con honestidad y con decencia; aptitudes, actitudes y valores que deben privilegiarse en el proceso de profesionalización de servidores públicos, que sin duda habrán de fortalecerse con el compromiso adquirido por ellos mismos al saber del respeto que pueden obtener de sus superiores y de la propia sociedad, a través de su incursión en el SPC.

En un aspecto filosófico, el SPC debe entenderse como la serie de principios y valores que deben caracterizar el actuar ético, profesional, permanente y responsable de la administración pública a través de las personas que la encabezan.

“El Instituto Nacional de Administración Pública, en su constante preocupación por fomentar y desarrollar los temas relacionados con el SPC y la profesionalización de servidores públicos, ha coordinado diversas investigaciones que describen la situación de los gobiernos estatales, tales como: La Administración Local en México, publicada en 1997 y la Profesionalización de Servidores Públicos Locales en México, de reciente edición terminada en tres tomos, publicaciones en las que menciona que sin servicio público de carrera, no puede haber un mejor gobierno, más profesional y más capacitado. Por eso, concluye diciendo que una administración vale tanto como la calidad de sus integrantes”.¹

En ese orden de ideas, llegamos al siguiente planteamiento que ha cobrado en la actualidad una trascendental relevancia; el referente a la búsqueda de la legitimidad de los gobiernos.

A nuestro juicio, son dos las dimensiones o los componentes esenciales de la legitimidad del gobierno: la legitimidad por legalidad y la legitimidad por eficacia = rendimiento = resultados. Por una parte, la legitimidad aparece y se aprecia por la observancia del marco jurídico y por la otra, emerge y se afianza por el seguimiento de causas que fundamentan en mayor o menor grado la eficacia de las políticas públicas.

El principal aporte de la administración pública a la legitimidad se da en el terreno de la eficacia, de la racionalidad, del desempeño y del resultado. De esta forma, podemos apreciar como la implementación del SPC en cualquier gobierno no solo es importante, sino necesaria para profesionalizar la burocracia y por ende la administración pública en su conjunto, así como para contribuir a la legitimidad, elemento estrictamente necesario en toda administración que se jacte de democrática.

¹GONZÁLEZ, Parás José Natividad, Revista de Administración Pública, No. 103, El Servicio de Carrera en la Administración Pública, INAP. México 1999.

I.- Diagnóstico de la Problemática.

La administración pública mexicana... la universidad más barata del mundo por excelencia y a la vez, la que más le cuesta a la población.

Lamentablemente para algunos y afortunadamente para otros que son los menos, las administraciones públicas muchas veces son escuelas de funcionarios. ¿Por qué decimos que lamentablemente para otros que son los más?, puesto que así lo ve la sociedad, ve a los burócratas como una carga que tiene que pagar de sus impuestos y que en muchos de los casos no le resuelve su problema o por lo menos no como ellos quisieran, además de que la sociedad aprecia que recurrentemente los casos de improvisación de servidores públicos son evidencia del deficiente manejo de una problemática en particular y que cuando el funcionario más o menos ya conoce la problemática y cómo afrontarla, lo separan del puesto, con lo que concluye que le cuesta muy caro estar preparando servidores públicos para que en su caso, de un día a otro, ya no estén.

La ausencia de planes y programas de gobierno en los que se contemple el SPC, es una de las causas por las que se carece en las administraciones públicas de personal profesional, debidamente capacitado para el puesto que ocupa, comprometido y sobre todo leal a las instituciones.

Si bien existe personal que desconociendo el área laboral a su cargo sobre la marcha se capacita e intenta conocer más a fondo la misma para hacer mejor su trabajo, lo cual no es ortodoxamente lo más correcto, también observamos muy a menudo que muchas de las improvisaciones y de la falta de consistencia en la planeación, programación y ejecución de las actividades propias de una oficina, se dan por la carencia de conocimiento profundo de las mismas, sobre todo cuando éstas requieren de un grado importante de especialización, que no sólo lo dan las universidades, sino y a caso más, lo proporciona un programa específico de selección, inducción, capacitación, especialización

y profesionalización, permanencia, evaluación y retiro digno, directamente ofrecido por su área de trabajo, el cual, debe ser diseñado con base en el conjunto de experiencias propias de la actividad a desarrollar y de aquellas que, de acuerdo a la normatividad, al grado de especialización y al nivel de mando, debe reunir una persona para ocupar un determinado puesto.

Actualmente, en casi todas las administraciones públicas del país y en los diferentes órdenes de gobierno, la mayoría de los puestos de trabajo se otorgan obedeciendo a factores subjetivos, coyunturales, de amistad, de índole político y en el mejor de los casos, a ciertos antecedentes laborales en la materia o a la afinidad en el puesto con el título universitario; sin hacer un verdadero proceso de selección, inducción, capacitación y especialización del personal idóneo para cada rango, categoría y tipo de cargo, del catálogo general de puestos.

Hoy en día, ante las dificultades de la administración pública para resolver la problemática política, económica y social del país y de las entidades en particular, se hace necesario contar con personal eficiente y debidamente capacitado, que no sólo tenga buenas ideas, sino que sepa cómo llevarlas a la práctica eficaz y eficientemente, con cada vez más escasos recursos públicos. Esto es una tarea que requiere conocimiento de una problemática, preparación específica para afrontarla, capacidad en la toma de decisiones para resolverla o por lo menos para reducirla al mínimo, con el manejo adecuado de los recursos públicos y en la medida de lo posible con la mayor aceptación social por parte de la comunidad. Esto no es otra cosa que un principio fundamental de todo programa público, el cual se considera que debe ser: estructuralmente posible, económicamente factible, socialmente aceptable y políticamente rentable. Se dice fácil, pero en la práctica combinar toda esta fórmula no lo es y menos cuando se carece de la idoneidad en el puesto.

El tema del SPC ha sido abordado en México desde hace mucho tiempo y se le han dado diversas interpretaciones acerca de cómo llevarlo a la práctica, cuando puede resultar condicionante desde un punto de vista político. Es decir, se ve a éste como una limitante en la toma de decisiones sobre el ingreso a un determinado puesto; cuando no debiera ser así, el SPC debe entenderse como la posibilidad real de que la persona con la que va a trabajar verdaderamente le va a ayudar al servidor público de mayor jerarquía, en lo que a éste le interese, que son los resultados.

Lejos de ver al SPC como una limitante reiteramos, que una vez que las instituciones y quienes laboramos en ellas nos adentremos en el tema y una vez que se comiencen a ver los frutos de la preparación profesional de servidores públicos, entonces se le podrá valorar en su justa dimensión y se podrá apreciar que más que limitar, va a venir a fortalecer el trabajo de la administración pública, en particular de la DGPRS.

Hablar de la problemática que representa la ausencia de un SPC para la administración pública es un tema vasto; por el momento, nos quedaremos sólo con los siguientes factores:

- La falta de especialización en la materia redundante en el demérito del servicio prestado;
- La constante rotación de puestos repercute desfavorablemente en la consecución de los objetivos planteados, en el seguimiento de las actividades cotidianas y de manera importante, en el estado anímico y motivacional del personal de rango inferior;
- Es un factor desmotivante para muchos de los servidores públicos que consideran tener las aptitudes de ascenso a la categoría superior pero carecen de posibilidades reales para ello;

- Las expectativas de inseguridad ante la rotación de los cargos de alta jerarquía, en los servidores de rango inferior, impactan de manera negativa en el desarrollo de las tareas cotidianas;
- El sentimiento de pertenencia y de lealtad a la institución se ve desvanecido, ó en su caso, se cambia por el de lealtad a las personas más que a las instituciones;
- Se ve limitado el desarrollo personal y profesional de muchos de los servidores públicos que realmente le tienen amor a la institución y a su trabajo;
- Las posibilidades de prestar un servicio más eficiente, en virtud de una buena selección y especialización del personal, se ven acotadas;
- Se improvisan más que planearse eficiente y adecuadamente las actividades ordinarias;
- Se carece en algunos de los casos, del liderazgo que requiere un determinado puesto, rango o categoría; entre otras.

2.- Análisis de prospectiva.

De no otorgarse la importancia que corresponde al proceso de selección, inducción, capacitación, especialización y profesionalización, permanencia y retiro digno del servicio público del personal, lo único que se obtendrá es un deficiente servicio público y un negado desarrollo personal y profesional de los elementos de seguridad y custodia adscritos a la DGPRS.

De seguirse privilegiando factores subjetivos en el ingreso y promoción al servicio público, se estará abonando al estancamiento de los servidores públicos en materia de desarrollo personal y profesional, con lo que se estará apostando a la prestación de un servicio en ocasiones mediocre y sin un verdadero espíritu de vocación y trascendencia en las tareas fundamentales de la DGPRS.

Las inercias descritas en el apartado que antecede, constituyen en mayor o menor medida, algunos de los factores por los que puede rezagarse considerablemente la aplicación de políticas públicas estatales de largo plazo y desde luego con una gran visión.

La planeación democrática del desarrollo como la concibe la Ley de Planeación del Estado; así como diversas estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 establecidas a mediano y largo plazo, particularmente las del plan de gran visión 2020, formuladas con la óptica de crecimiento y desarrollo sostenido a futuro para la entidad, podrían desvanecerse e incluso desaparecer debido a la falta de continuidad del personal que las estableció en su momento y que conoce sus alcances, límites y posibilidades reales de ejecución. Si bien se encuentran documentadas en los escritos que les dan origen, no es lo mismo solamente leerlas que precisar los términos y condiciones para su ejecución.

En el mundo globalizado en el que vivimos y en el que cada vez más los acontecimientos internacionales, impactan y transforman de manera decisiva las políticas generales de gobierno, no podemos continuar sustrayéndonos a los llamados que en la materia nos hacen los países del primer mundo e incluso algunos de Latinoamérica, a las innovaciones sobre la profesionalización del servicio público. En la mayoría de los países que conforman la Unión Europea, Brasil, Chile, Argentina, Estados Unidos, entre otros, tienen perfectamente definidos y establecidos sistemas de SPC; por lo que no podemos aplazar más la decisión de ascender al plano de la modernidad en el establecimiento de las estrategias relacionadas con el desempeño y desarrollo de los servidores públicos y por ende de la prestación eficaz, ética y eficiente de los servicios que otorga la administración pública en su conjunto.

Incluso, el Gobierno Federal ya tiene publicada su Ley de Servicio Profesional de Carrera, implementada ya en diversas dependencias de manera exitosa, como se describirá en las páginas siguientes.

De los Estados de la República, en Aguascalientes ya opera al interior de la administración pública un SPC en tales circunstancias. Está claro que de continuar filosofando acerca de las posibilidades de acceder al tema que nos ocupa, sólo estaremos perdiendo tiempo valioso de algo en lo que tarde o temprano estaremos involucrados.

En suma, se perderá la oportunidad histórica de sentar las bases para una verdadera profesionalización del personal y con ello la mejora sistemática del servicio que se presta, a partir de un cambio actitudinal en los servidores públicos que los rete y los conmine a esforzarse por desempeñar mejor su misión en el gobierno.

3.- Justificación de la propuesta.

Antes de iniciar con la siguiente hipótesis, respecto de lo que en su caso se puede dar en la DGPRS a consecuencia de no contar con el SPC, es importante mencionar que no se pretende de ninguna forma desvirtuar o menospreciar el trabajo que realiza el personal de esta dependencia o describirlo irresponsablemente como algo que se esté haciendo mal. Lo que se pretende es ubicarnos ante una hipótesis de los factores y condiciones que en su caso se pueden ver afectados o que seguramente se pueden mejorar con la implementación del SPC, el cual está comprobado que de una forma u otra, repercute positivamente en el trabajo que realizan los servidores públicos y por consiguiente en el servicio que reciben los particulares que acuden a ellos.

La idea central que se propone en las siguientes líneas es la doble reflexión hecha a propósito del trabajo realizado en la DGPRS: primero, que los encargados de llevar a cabo la ejecución y práctica de la actividad de seguridad y custodia en centros penitenciarios de la entidad, no deben seguir siendo funcionarios eventuales, en algunos casos modestamente capacitados y provenientes de otras dependencias gubernamentales; y en segundo, que estas labores cuentan con un grado importante de complejidad y una

magnitud que tan sólo personal capacitado, poseedor de probada experiencia, debe afrontarlas con el esmero y el éxito requerido por tan noble actividad.

Por ello, cualquier esfuerzo que se realice en aras de alcanzar los objetivos que abandera una dependencia como la DGPRS se considerarán nimios, a cambio de los frutos personales e institucionales que cosecharán los hombres y las mujeres, y a través de ellos la propia Dependencia con su incursión en el SPC.

Al interior de la DGPRS, además de los factores descritos en los apartados anteriores, en la práctica cotidiana de esta dependencia, la problemática en materia de personal podría apreciarse de la siguiente manera:

Personal de seguridad y custodia:

- Carente de capacitación y formación profesional.
- Insuficiente con relación a la sobre población penitenciaria.
- Con remuneración salarial baja.
- Proclive a la corrupción.
- Sujeto a inercias negativas.
- Otras.

La necesidad de implementar un SPC al interior de la DGPRS es altamente imperiosa, como se ha dicho, no por que actualmente se hagan las cosas mal, sino por la búsqueda de un fin superior basado en la profesionalización y el desempeño para la permanencia y el ascenso laboral, lo que sin duda alguna, es suficiente justificación para llevarlo a cabo.

Uno de los factores interesantes del SPC es que los funcionarios de elevada jerarquía, para su bien, deberán de prepararse a una de dos situaciones:

- Aprender a trabajar con el personal capacitado y profesional del área de trabajo que les fue encomendada por el Gobernador ó,

- Procurar que su equipo de colaboradores con lazos afectivos sean funcionarios del SPC para que en su caso, los puedan invitar a participar con ellos.

Consideramos que con los planteamientos y reflexiones plasmadas en las páginas que anteceden, ha quedado perfectamente justificada la necesidad de implementar el SPC en la DGPRS, al dejar claro que en un balance entre los factores a favor y los factores en contra que repercutirían en el establecimiento de un SPC en cualquier dependencia y particularmente en la DGPRS; por mucho se inclina la balanza a favor de su implementación, más aún, cuando podemos justificar que con este paso, se sentarían las bases para la revisión y en su caso la implantación del SPC en todas las dependencias del Ejecutivo del Estado.

4.- Objetivos de la propuesta.

La propuesta que en el presente documento se expone pretende alcanzar con su instrumentación y puesta en marcha, los siguientes objetivos generales y particulares:

4.1.- Objetivos Generales.

- Pugnar por la implementación del SPC al interior de la DGPRS;
- Aportar las herramientas mínimas indispensables que faciliten la implementación y puesta en marcha del SPC en la DGPRS;
- Buscar ante todo el respeto y la preservación de los derechos laborales del personal que trabaja para la DGPRS.

4.2.- Objetivos particulares.

- Lograr la especialización del personal en materia de seguridad y custodia, lo que redundará en la eficientización del servicio prestado;

- Reducir la rotación de puestos, a efecto de que ésta no repercuta desfavorablemente en la consecución de los objetivos planteados; en el seguimiento de las actividades cotidianas ó, de manera importante, en el estado anímico del personal de rango inferior;
- Minimizar las consecuencias de los factores desmotivantes que para muchos servidores públicos, resulta el hecho de que consideran tener las aptitudes y conocimientos necesarios para un ascenso a la categoría superior, pero carecen de posibilidades políticas para ello;
- Erradicar las expectativas de inseguridad ante la rotación de los cargos de alta jerarquía, que en los servidores de rango inferior impactan de manera negativa en el desarrollo de las tareas del día a día;
- Cambiar el sentimiento de pertenencia y de lealtad actualmente instituido hacia las personas, por el de lealtad a la institución;
- Potenciar el desarrollo personal y profesional de muchos de los servidores públicos que realmente le tienen amor a la institución y a su trabajo;
- Facilitar las posibilidades de prestar un servicio más eficiente, en virtud de una buena selección y especialización del personal;
- Erradicar la improvisación de las actividades de planeación que necesariamente tienen que efectuar los funcionarios de mandos medios, para la adecuada ejecución de las actividades ordinarias y las contempladas a mediano y largo plazo;
- Fortalecer el liderazgo que requieren los mandos;

- Promover una cultura permanente de superación personal y profesional entre los servidores públicos de la DGPRS;
- Generar las condiciones propicias que contribuyan al cuidado del puesto bajo principios de honestidad, ética y responsabilidad;
- Fomentar los valores éticos indispensables, que permitan recobrar en los funcionarios de la DGPRS la verdadera mística del servicio público;
- Contribuir desde la DGPRS a recobrar la credibilidad de las instituciones y de las acciones del gobierno;
- Consolidar la práctica cotidiana de la evaluación del desempeño, como medio que contribuya a mantener atento al servidor público, de las demandas y necesidades de la gente a la que sirve;
- Mejorar las condiciones generales de trabajo del personal de la DGPRS; así como el ambiente laboral al interior de la propia dependencia;
- Sentar las bases para la modificación y mejora en su momento de las condiciones de retiro del servicio público del personal, entre otros.

5- Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México.

El primer acercamiento formal que se registra en México acerca del SPC al interior de la Administración Pública Federal sucede en el año de 1983, cuando el entonces Presidente de la República Miguel de la Madrid, emite un acuerdo por el que crea la “Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera, como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal, para la instauración del Servicio Civil de Carrera de la

Administración Pública Federal”, publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 29 de junio de 1983.

Esta Comisión se encontraba integrada por los Secretarios de Gobernación, de Programación y Presupuesto que era quien la presidía, de Contraloría General de la Federación, de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social; así como por el Secretario General de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

Entre las funciones que contemplaba el acuerdo para la Comisión, se encontraban:

“Promover ante las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, la realización de los programas específicos del SPC;

Promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo de personal, encaminados a instrumentar el SPC;

Promover mecanismos de participación permanente, para integrar y unificar los planteamientos de las dependencias y entidades; así como los correspondientes a las representaciones sindicales en la instrumentación del SPC.”²

A su vez, esta Comisión en junio de 1984, decretó su propio Reglamento, en el que se consignaban las atribuciones y facultades específicas de los miembros y funcionarios auxiliares de la misma.

Se precisa que la citada Comisión Intersecretarial, es el primer antecedente formal del SPC; debido a que como tal, establecido a nivel de acuerdo del ejecutivo con toda

²DIARIO, Oficial de la Federación, México D.F. 29 de junio de 1983.

su formalidad, términos y condiciones, es realmente el primero, no obstante, que ya existían en México diversas dependencias que de una forma u otra ya contemplan desde hace muchos años, quizá desde el siglo antepasado, verdaderos cuerpos profesionales especializados, ello sin duda por que constituyen actividades públicas donde difícilmente cabe lugar a la improvisación, como es el caso del Servicio Exterior Mexicano, que desde 1834 se organiza el Cuerpo Consular, actualizándose sus funciones en 1871, con su propio reglamento, en el que se contemplaba para las promociones del personal consular, la antigüedad, las aptitudes y los servicios extraordinarios, que eran aquellos que representaban un esfuerzo superior al máximo exigido.

Para 1910, fecha en que el servicio consular pasa a depender únicamente de la Secretaría de Relaciones Exteriores, se plantea otra reforma a éste ordenamiento, en la que se disponía que para su ingreso, se debía obtener un diploma de aspirante a la carrera consular o sustentar un examen y aprobarlo frente a un jurado integrado por funcionarios de la propia Secretaría. Las vacantes serían ocupadas por los funcionarios del nivel jerárquico inferior, además de considerar en caso de empate, primero la antigüedad y después los conocimientos y el mérito; estableciéndose con posterioridad y de manera paulatina el derecho de pensión por retiro, basándose en los años de servicio.

En 1924, aparece la Asociación Mexicana de Empleados Oficiales, que tuvo la intención de proponer una ley de servicio civil para sentar las bases de una carrera administrativa; no obstante, no se concretó esa intención, pero un año más tarde entró en vigor la Ley Orgánica de la Contraloría y el Reglamento de Exámenes para regular el ingreso a esa dependencia; en ese mismo año, se expidió la Ley de Pensiones Civiles de Retiro cuyo propósito fue integrar un sistema de seguridad social.³

Particular relevancia para el tema que estamos abordando constituye el antecedente que en su momento pretendió establecer el Presidente Abelardo Rodríguez en el año de

³Cfr. PARDO, Maria del Carmen, **Revista de Administración Pública No. 103**, op. cit., pp. 8–11.

1934, quien al finalizar su mandato, expidiera un acuerdo para normar la organización y el funcionamiento del servicio civil, el que contemplaba entre otras cuestiones, asegurar prestaciones y remuneraciones para los servidores públicos.

Sin embargo en aquel entonces como ahora, no se escapaban las buenas intenciones a la existencia de grupos con posturas antagónicas, lo que provocaba obstáculos para dichos efectos. En la exposición de motivos de dicho acuerdo, el Presidente Rodríguez señaló:

“Por diversos motivos, entre otros, el de la falta de datos experimentales, no se ha dado importancia a la experiencia de la Ley de Servicio Civil, y en esa virtud, está vigente en todo su alcance el precepto constitucional que faculta al Presidente para nombrar y remover libremente a todos los funcionarios y empleados de la administración, cuyo nombramiento no esté determinado de otro modo en la Constitución o en las leyes. Estimo que ha llegado para mi la oportunidad de iniciar el cumplimiento de un principio revolucionario y la satisfacción de prohijar un régimen con el que me vinculo personalmente, para que sirva a través del tiempo, como campo de experiencia que propicie a la nueva administración el estudio de los problemas que lleva en su entraña la implantación del servicio civil y la formulación de la ley respectiva. Por lo pronto, abdicó de la facultad constitucional que tengo para nombrar y remover libremente a los funcionarios y empleados que dependan del poder ejecutivo y estatuyó, como seguridad de los propios funcionarios y empleados, y en bien de la eficacia de los servicios públicos, un régimen interno que fija normas para la admisión y nombramiento de los servidores del gobierno, señale sus derechos, obligaciones y recompensas y establezca en su favor la garantía de que, a partir de la fecha del presente acuerdo y hasta el último día de noviembre de este año en que terminará mi ejercicio presidencial, ningún funcionario o empleado podrá ser removido de su puesto sin causa justa, debidamente probada ante las Comisiones de Servicio Civil que se instituyen”.⁴

⁴SECRETARÍA de Gobernación, **Acuerdo sobre la Organización y Funcionamiento del Servicio Civil**, México, Diario Oficial de la Federación, 12 de abril de 1934.

Esta disposición incluía a todos los servidores públicos, con excepción de los cargos de alta administración: secretarios de despacho, jefes de departamento, procurador general de la República y del D.F., entre otros.

En 1935, el Partido Nacional Revolucionario (PNR), presentó una propuesta sobre el establecimiento del servicio civil y sobre la creación de una institución abocada a formar de manera profesional a los servidores públicos.⁵

A partir de esta fecha y hasta la actualidad, el tema del SPC ha sido recurrente, se ha abordado de diferentes formas por los Presidentes de la República en turno, algunos para impulsar aunque no necesariamente un SPC en sus términos, pero si indicios de ello y otros, para dejarlo como un tópico que no era precisamente el de mayor importancia en su gestión –¿acaso por el ruido que les hacía el tema a algunos?–.

Desde luego que en lo que si se avanzó fue en legislar lo referente a derechos y obligaciones, escalafón, condiciones generales de trabajo, permanencia y retiro de los servidores públicos llamados de base, al aprobarse la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

En 1938, el Presidente Lázaro Cárdenas expidió el Estatuto General de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, en el que se establecieron las reglas básicas para regular las relaciones de trabajo; no obstante que ya existía un antecedente de la propuesta de ley del (PNR), el Presidente Cárdenas, en el referido Estatuto, no hizo mención alguna acerca del SPC.

Del Presidente Ávila Camacho, la historia registra que el 1º de septiembre de 1940, cuando tomó protesta de su cargo, hizo un pronunciamiento en el siguiente sentido:

⁵Cfr. REVISTA Política Social, **Proyecto de Ley del Servicio Civil de Carrera**, Tomo I, No. 4, México D.F. octubre de 1935, pp. 10-17.

“Deseo con toda franqueza y con ánimo persuasivo expresar a los servidores del Estado que los beneficios que les ha concedido el Estatuto Jurídico no pueden divorciarse de los intereses de la Nación. La eficiencia en el trabajo y la moralidad de los servidores públicos deben responder a las exigencias del pueblo”.⁶

Es así como en el año de 1941, el Estatuto General de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión fue reformado, aprobándose por el Congreso otro similar que conservó la mayoría de las disposiciones en él contenidas.

Sin mayores menciones sobre el tema que nos ocupa, pasó la administración del Presidente Miguel Alemán y es hasta 1954 que el Presidente Ruiz Cortines envió al Congreso para su aprobación, la Ley de Estímulos y Recompensas para Funcionarios y Empleados de la Federación, dando con ello otro acercamiento al reconocimiento del trabajo de los servidores públicos.

En 1960, un poco después de que se constituyera formalmente el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), se publica en el Diario Oficial de la Federación del 5 de diciembre de ese año, la adición propuesta por el Presidente Adolfo López Mateos al artículo 123, en la que se incluye el apartado B, que vendría a consagrar desde la Constitución General de la República los derechos y obligaciones; así como las garantías sociales, que regulaban desde entonces y hasta la fecha, las relaciones entre el Estado y los trabajadores a su servicio.

De manera por demás trascendente para la vida laboral de los burócratas federales, en la misma administración del Presidente López Mateos en diciembre de 1963, es aprobada por el Congreso la “Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado”, reglamentaria del apartado B) del artículo 123 Constitucional, que salvo diversas reformas y adiciones

⁶GUERRERO, Juan Pablo, Un estudio de caso de la reforma administrativa en México: Los dilemas de la instauración del Servicio Profesional de Carrera, documento de trabajo No 61, México, CIDE, s/f, p.211.

que ha sufrido, siendo la más reciente en el año de 1987, es la legislación que en la actualidad rige las relaciones de trabajo entre los trabajadores al servicio del Estado y éste.

No obstante los considerables avances por regular las condiciones de trabajo de los burócratas de base al servicio de la Federación, el tema del SPC es cejado por completo hasta ese momento histórico de México.

En el año de 1975, siendo Presidente de la República Luís Echeverría Álvarez, nuevamente el servicio exterior vuelve a ser noticia dentro del tema de SPC. En esta ocasión, se aprueba la creación del Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos, lo que vendría a ser una escuela dedicada a formar cuadros para la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Como se mencionó al inicio de este apartado, es con el Presidente Miguel de la Madrid en el año de 1983, en que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, a que nos hemos referido con antelación. En ese entonces, el Presidente de la República, en el momento de la instauración de la comisión, señaló:

“Con el servicio civil de carrera habremos de evitar el arribismo, que en muchas ocasiones ha desplazado a esforzados servidores públicos y, en consecuencia, a las valiosas opiniones que éstos podrían aportar a la administración pública y al país”.⁷

Independientemente de los esfuerzos avanzados hasta ese momento, para 1985 inician los recortes de estructuras en la administración pública, entre los que desapareció la Comisión Intersecretarial, pasando sus funciones a la Dirección General de Servicio Civil dependiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto, perdiendo así no solo atribuciones, sino también peso político.

⁷H. CÁMARA, de Diputados, LII Legislatura, Los Presidentes de México, segunda ed. Tomo III, México D.F. 1985, p.55.

El Presidente Ernesto Zedillo propuso como parte de su Plan Nacional de Desarrollo, el Programa para la Modernización de la Administración Pública, (PROMAP). Uno de los objetivos del PROMAP fué contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública, que garantizara la adecuada selección, desarrollo profesional, retiro digno para los servidores públicos, que contribuyera a que en los relevos en la titularidad de las dependencias se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se diera continuidad al funcionamiento administrativo.

En la administración del Presidente Zedillo destaca la iniciativa de “Ley para la Profesionalización y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada”, que sometió al Senado de la República el entonces Senador Esteban Moctezuma Barragán, en la que se establecía todo un procedimiento y los principios básicos acerca del SPC, que a su vez proponía regular a los trabajadores excluidos de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Ese ordenamiento legal constituyó sin duda, un avance significativo para el tema que nos ocupa.

Como se puede apreciar, para ese entonces nuevamente cobraba vigencia el tema del SPC, sin embargo en la práctica y en la realidad, no fue así, tampoco despegó como debiera, dejando para mejor momento dicho planteamiento.

Asume particular relevancia el hecho de que diversos candidatos presidenciales del año 2000 plantearan en sus discursos el establecimiento del SPC. (Extraído de las plataformas electorales de los candidatos presidenciales arriba mencionados, en la Biblioteca del IFE). De llegar a ocupar la primera magistratura de la República proponían:

El PRI con Labastida aborda el tema refiriéndose a éste como una de las preocupaciones más sensibles, por referirse precisamente a las relacionadas con el combate a la corrupción y a la impunidad; mencionando que es un tema que se debía echar a andar

de una vez por todas ya que era algo fundamental para el avance de la administración pública y de los trabajadores que laboran en el Gobierno Federal.

Gilberto Rincón Gallardo, con Democracia Social, se comprometió a impulsar la creación de un Servicio Público Profesional que dotara a los gobiernos de personal especializado y experimentado en diversas tareas públicas.

Por su parte, la fórmula Alianza por México, encabezada por Cuauhtémoc Cárdenas, incluyó la propuesta de establecer un SPC para dar continuidad a los recursos humanos y a las tareas de gobierno.

Como se puede apreciar de esta reseña cronográfica de los principales momentos por los que ha pasado el SPC en México fue, hasta hace muy poco tiempo, un tema espinoso, que parecía que no tenía salida; sin embargo existe y es mucho más fácil de lo que puede parecer. A esa salida se le conoce en el argot político como voluntad política; habiéndola en su instrumentación y puesta en marcha, seguro que no será de un día para otro, pero se puede concretar satisfactoriamente y desde luego no considerar el tema como acabado, más bien mantenerlo siempre en revisión para mejorarlo día con día.

Hoy en día podemos ver que si bien el SPC no se encuentra todavía instituido formalmente y a rigor en todas las áreas de las diferentes administraciones públicas tanto federal, como estatales y municipales, sí existen logros considerables, incluyendo la Ley Federal en la materia, que más adelante citaremos.

Entre las dependencias federales a saber que han constituido verdaderos cuadros de profesionales especializados en su materia y que han establecido requisitos formales para su ingreso, ascenso, especialización por merecimientos personales y separación del cargo entre otras cuestiones, es decir un verdadero SPC, se encuentran:

- La Secretaría de Relaciones Exteriores;
- La Secretaría de la Defensa Nacional;
- La Secretaría de Marina;
- El Servicio Profesional Agrario de la Procuraduría Agraria;
- El Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral;
- Las Reglas del Sistema Integral de Profesionalización del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática;
- El Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua;
- El Servicio de Administración Tributaria –SAT– de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- El Programa de Carrera Magisterial de la Secretaría de Educación Pública;
- El Servicio Civil de Carrera del Ministerio Público de la Federación;
- El Servicio Civil de Carrera de la Policía Federal Preventiva;
- El Servicio de Carrera en el Poder Judicial de la Federación y,
- El Estatuto de la Organización Técnica y Administrativa del Servicio de Carrera en la Cámara de Diputados.

Para concluir nuestra reseña histórica del SCP cabe destacar el gran paso que al respecto ha dado el Gobierno Federal, con la emisión de la “Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal”, aprobada en el Diario Oficial de la Federación del 10 de abril de 2003 y de su respectivo Reglamento, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo del 2004.

Por su parte los estados que han empezado a incursionar con el SPC, son: Aguascalientes, que cuenta con su Ley de Servicio Civil de carrera, promulgada el 27 de septiembre de 2001, en vigor a partir del 6 de noviembre del mismo año; el Distrito Federal, que a partir del 1º de enero de 2001, publicó su Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal, entre otros.

En el Estado de México, el caso se ejemplifica con el Servicio Judicial de Carrera del Poder Judicial del Estado de México.

Por su parte la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia contempla un velado acercamiento de servicio civil de carrera, –copia prácticamente fiel de lo establecido en la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República– pero sin las instituciones y procesos bien definidos.

En el Reglamento Interno de la Procuraduría Estatal, también se contempla en poco más de 30 artículos, una aproximación al SPC; sin embargo adolecen ambos ordenamientos en gran medida de establecer procedimientos serios y bien definidos acerca del SPC, por ello precisamente es que no se ha podido echar a andar, no obstante de que tienen más de un año que se publicaron.

Finalmente, en la administración del Gobernador Arturo Montiel se creó el Instituto de Profesionalización de Servidores Públicos, adscrito a la Secretaría de Finanzas, con una estructura que seguramente puede lograr el establecimiento del SPC al interior de las dependencias del Gobierno del Estado.

6.- Marco jurídico-constitucional en el Estado de México del Servicio Profesional de Carrera.

6.1.- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, como máximo ordenamiento regulador en la entidad, contempla respecto del tema que nos ocupa, lo siguiente:

En la fracción XIV del artículo 77 establece como atribuciones del Gobernador, el “Nombrar y remover libremente a los servidores públicos del Estado cuyo nombramiento o remoción no estén determinados en otra forma por la Constitución y por las leyes”. Esta es la facultad constitucional que se otorga de manera amplia al Titular del Ejecutivo Estatal para que designe a los funcionarios del Gobierno Estatal; sin embargo, la misma es acotada al citar que dicho nombramiento o remoción no podrá ejercerse por el Gobernador, cuando por el tipo o naturaleza del cargo de que se trate, alguna ley o la propia Constitución Local, lo contemplen de otra forma.

En esta segunda parte de la fracción XIV del 77 de la Constitución Particular del Estado de México, es donde podemos fundamentar el SPC al interior de la DGPRS. Toda vez que los puestos que queden comprendidos dentro del catálogo del SPC de la DGPRS, ya no podrán ser de libre designación por parte del Director General, por que así se deberá establecer en las reformas que en su caso y en su momento se hagan a las leyes: Orgánica de la Administración Pública, de Ejecución de Penas Privativas de la Libertad, de los Servidores Públicos del Estado, así como al Reglamento Interior de la SGG.

6.2.- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México.

El artículo 9 de este ordenamiento legal, transcribe prácticamente igual el texto de la fracción XIV del artículo 77 de la Constitución Local, en líneas anteriores mencionado. Por lo que este hecho ratifica la posibilidad que se tiene de poder emprender el camino hacia la instalación del SPC en la DGPRS, sin violentar ni la Constitución Local ni la Ley Orgánica de la Administración Pública.

Por su parte el numeral 17 de la Ley en cita, establece que: “Los titulares de las dependencias del Ejecutivo, formularán proyectos de Ley, Reglamentos, Decretos y Acuerdos de las materias que comprendan a su competencia y las remitirán al Ejecutivo a través del Secretario General de Gobierno....”.

Con este fundamento legal, el Secretario General de Gobierno podrá elaborar y someter a consideración del Gobernador, los Proyectos de Reglamentos y Manuales necesarios para la implementación del SPC en DGPRS. De igual forma, la base legal que otorga este ordenamiento a la Secretaría General de Gobierno para la instrumentación el SPC en coordinación con la DGPRS, permite:

- Elaborar e implantar programas de mejoramiento administrativo en coordinación con las dependencias del Ejecutivo, que permita revisar permanentemente los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que se requieran para adecuar la organización administrativa a los programas de gobierno y,
- Elaborar con el concurso de las demás dependencias del Ejecutivo, los manuales administrativos de las mismas y auxiliar en la formulación de los anteproyectos de sus reglamentos interiores.

En otro orden de ideas, los artículos de esta Ley que en su caso y en su momento si requerirán de alguna modificación o adición, son entre otros; la fracción XXXIV del artículo 24, que establece:

A la Secretaría de Finanzas le corresponde:

Propuesta:

XXXIV.- Seleccionar, contratar, capacitar y controlar al personal del Poder Ejecutivo del Estado, con excepción de la selección y capacitación que realizará la Secretaría General de Gobierno, a través de la DGPRS respecto del personal de carrera, de la que mantendrá debidamente informada a esta Secretaría.

6.3.- Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

El Gobierno el Estado de México, congruente con la realización y ejecución de políticas públicas que den respuesta de manera integral a la colectividad y que consideren el desarrollo del Estado en todos los ámbitos, cuenta con la Ley de Planeación, misma que contempla entre otros factores, en su artículo 8, que: “La ejecución de la planeación democrática para el desarrollo del Estado comprenderá la formulación de planes y sus programas, los que deberán contener un diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, prioridades y líneas de acción, asignación de recursos, de responsabilidades, de tiempos de acción, de control, de seguimiento de acciones y de evaluación de resultados”.

Como se apreciará en el presente apartado, la propuesta del SPC que se plantea reúne todos los requisitos a que se refiere el precepto antes mencionado, por lo que es posible considerarlo como un programa especial de profesionalización de la función pública, que encuadra dentro del Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo de la entidad.

Por su parte el numeral 18 en su fracción V, establece que: “compete a las dependencias y unidades administrativas del Poder Ejecutivo, en materia de planeación democrática para el desarrollo, proponer los programas sectoriales, regionales y especiales en el ámbito de su competencia”.

El SPC de la DGPRS se considera como un programa especial que en acato al mandato legal antes citado, debe proponer el Secretario General de Gobierno, para que contribuya en el marco de la planeación democrática del desarrollo del estado, a mejorar sustancialmente las actividades encomendadas a la DGPRS, mediante la profesionalización de sus servidores públicos, que redunde en términos de eficiencia y de eficacia a la modernización de la acción de gobierno en materia de seguridad y custodia penitenciaria.

6.4.- Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.

La presente ley establece las bases, acciones, procedimientos, autoridades etc., que se encuentran inmersas en las tareas relacionadas con los recursos humanos al servicio del Estado, y que regulan el marco de actuación de los servidores públicos, las relaciones laborales individuales y colectivas de éstos y los procesos para dirimir las controversias que se susciten entre éstos y el Estado.

Indiscutiblemente que una propuesta como la que se plantea en el presente estudio, tiene relación directa con este ordenamiento legal, de ahí que, a nuestro juicio, en su caso y en su momento, éste requerirá de algunas modificaciones y adiciones, entre las que se destacan de manera enunciativa pero no limitativa, las siguientes:

Propuesta de adiciones:

Artículo 6.- Los servidores públicos se clasifican en, generales, de confianza y de carrera...

Artículo 8.- ...

Fracciones I a II...

Fracción III.- *Servidor Público de Carrera, a aquel que habiendo cursado, aprobado y permanecido con los meritos suficientes de conformidad con el Reglamento del Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia, de la DGPRS, en la carrera profesional a que se refiere el mismo, preste sus servicios profesionales en la citada dependencia.*

.....

.....

Artículo 10.- Los servidores públicos de confianza y de carrera...

Artículo 47.-...

Fracciones I a X...

Fracción XI.- *Además de los requisitos anteriores, para el Servicio Profesional de Carrera, se requiere satisfacer las formalidades y condiciones que establece el Reglamento del Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia de la DGPRS.*

Artículo 98.- Son obligaciones de las Instituciones Públicas.

Fracciones I a XV...

Fracción XVI.- *Para la Secretaría General de Gobierno, expedir las convocatorias para la incorporación o promoción de las vacantes existentes sujetas al Servicio Profesional de Carrera.*

Es importante destacar que de la presente Ley, se desprende el fundamento legal para las dependencias del Gobierno del Estado de México, para que establezcan sistemas de profesionalización como el que se propone en este trabajo, al citar en su artículo 99 al 112 y relativos, entre otras cuestiones, lo siguientes: Artículo 99. “Las Instituciones establecerán su sistema de profesionalización que permita el ingreso al servicio a los aspirantes más calificados y garantice la estabilidad y movilidad laborales de los servidores públicos conforme a su desarrollo profesional y a sus méritos en el servicio”.

Vale la pena comentar que, aunque en el anteproyecto de Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la DGPRS que se propone, se incluye el proceso a seguir para el SPC, también en la Ley respectiva se tendrá que hacer un apartado específico en el que se mencione de manera general en qué consistirá el SPC, así como las autoridades en él involucradas, entre otras cuestiones; haciendo referencia al citado reglamento para describir con precisión su procedimiento, principales líneas de acción y programas que lo integran.

7.- Conceptos básicos y diversas acepciones acerca del Servicio Profesional de Carrera.

7.1.- Conceptos en lo individual.

Por el momento, no nos referiremos al proceso que se tiene que seguir para implementar el SPC, –asunto que se abordará en otro apartado– para el caso que nos ocupa, se considera oportuno citar algunos conceptos de diversos estudiosos de la materia; así como de diferentes organizaciones internacionales inmersas en la materia, y que de una forma u otra, se encuentran interesadas en que México camine hacia el SPC; conceptos sin duda alguna que nos facilitarán la comprensión del tema.

Según José Woldenberg, “el Servicio Profesional, particularmente el electoral, no puede ser examinado solamente como una fría estructura de profesionales cuya permanencia y ascenso se sujeta a reglas y a méritos personales; no es solamente una organización racional o un diseño objetivo, suma coherente de requisitos, escalafones y rangos”. Afirma Woldenberg, “que los servidores públicos (miembros del Instituto Federal Electoral), también han de tener una lealtad probada a esa Institución. Culmina diciendo que ahí se necesita de todos los compañeros un elemento de convicción y un sentido de misión”.⁸

Para José Natividad González Parás, el tema del SPC, “es uno de los mayores retos que enfrenta este servicio de cualquier tipo y en cualquier parte del mundo, es el relativo a una mal entendida inamovilidad o permanencia, en la que una vez que se ha ingresado a la carrera se confunde con inamovilidad y falta de productividad, con un desempeño al mínimo. Abunda diciendo que es precisamente allí, donde los sistemas y las prácticas de

⁸MENDEZ, Martínez José Luís; PORTMAN Raich Uri, Evaluación del Desempeño y Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública y los Organismos Electorales, INAP, IFE, México D.F. 2000, p.3.

evaluación del rendimiento se tornan no solo necesarios sino indispensables para tratar de mantener la deseable motivación y compromiso cotidiano en el trabajo diario”.⁹

“Uno de los ejes centrales del Servicio Profesional es precisamente el de la evaluación, pues se ha identificado que solo por medio de un sistema de medición y valoración del desempeño de los funcionarios y del resultado de sus actividades, se puede trazar una estrategia de mejora para que cada vez los procesos se lleven a cabo con más profesionalismo”, así se refiere al tema José Luís Méndez, quien fue el encargado de llevar a la práctica el SPC en el IFE.

Para Guillermo Haro Bélchez, quien al referirse al tema se expresa así: “No se trata por supuesto, de establecer la mejor manera de formar gerentes sino de atraer a los trabajos administrativos a funcionarios con la más alta capacidad, que impriman a cada acto administrativo la huella de un compromiso ético y social, que ingresen al servicio por vocación, no por ocasión rentable, que asciendan por las escaleras no por el elevador, evitando que los cargos en los gobiernos federales, estatales o municipales, se provean por cuotas o peor aún, con los puros cuates”.

Continúa el Dr. Haro diciendo que, “para construir un SPC, es necesario que la vocación, los conocimientos y las aptitudes sean norma en el reclutamiento del personal. En el que la capacidad, el mérito y la lealtad a las instituciones sean valoradas y debidamente estimuladas. Ello representa una condición ineludible para mejorar la eficacia y la continuidad en la ejecución de las políticas públicas en México”.¹⁰

⁹MENDEZ, Martínez José Luís, PORTMAN Raich Uri, *Op. cit.*

¹⁰INAP, **Revista de Administración Pública No. 103**, *Op. cit.*, pp.1-6.

Para el Doctor Luis F. Aguilar, destacado estudioso de la Administración Pública, “el propósito último del SPC, consiste en sustentar y potenciar la capacidad del gobierno democrático para resolver los problemas sociales y dar respuesta a las expectativas de sus sociedades. Y sus propósitos intermedios son aumentar la capacidad técnico-administrativa de los funcionarios públicos, reducir las posibilidades de corrupción y/o cooptación política o privada de los servidores públicos y mantener la continuidad de las políticas públicas del gobierno a través de los diversos sexenios gubernativos”.¹¹

En lo personal, considero al SPC como: “el conjunto de normas y procedimientos que se inspiran en principios o valores rectores del servicio público, tales como legalidad, imparcialidad, objetividad, integridad, transparencia, eficacia, eficiencia, entre otros, que regulan el ingreso, formación, capacitación, en su caso, certificación de competencias, permanencia, movilidad, separación del personal público y, en consecuencia, definen los derechos y obligaciones de los servidores públicos, ello mediante métodos de evaluación competitiva y periódicamente efectuados, en los que se pueda apreciar la experiencia en la materia, el desempeño, entre otros, que sea operado por figuras colegiadas de servidores públicos o de ser posible por órganos o instituciones autónomas, para que se garantice la objetividad, la imparcialidad, la credibilidad y la confiabilidad necesarias para su éxito”.

De esta definición del SPC, podemos destacar y analizar diversos factores que a juicio personal son los rasgos característicos que todo SPC, debe de comprender, para ser llevado a la práctica al menos con las mínimas garantías de permanencia y estabilidad.

- 1) Los principios rectores del servicio público. Para que se pueda hablar de legalidad, transparencia, eficacia, entre otros, es necesario que los servidores públicos crean

¹¹MEMORIAS, IBERO, Tec. de Monterrey, UNAM, ITAM, CIDE, CM, Casa Abierta al Tiempo, FLACSO, **Profesionalización del Servicio Público en México. Hacia la Innovación y la Democracia**, Congreso México, marzo de 2003, p.9.

en estos valores, por ende es necesario que se trabaje constantemente en el desarrollo de los mismos, vistos como una cultura permanente en el servicio público.

- 2) Para que estos valores puedan llegar a ser la constante en el desarrollo cotidiano de las actividades propias del servicio público, es menester, que se empleen desde que se recluta al servidor público, pasando por su proceso de capacitación, especialización, etc., que le dé a éste, la certeza de que si respeta estos valores y si se prepara debidamente para el desempeño de sus funciones, obtendrá la tan anhelada permanencia en el servicio público, y no sólo eso, sino obtendrá de acuerdo a su desempeño, experiencia y a sus conocimientos, tantos ascensos de categoría como lo permita la dependencia a la que presta sus servicios.
- 3) La evaluación, ésta sin duda resulta ser lo que le da al SPC moderno, la efectividad, debido a que por este medio, el SPC cobra vida y dinamismo y permite que el servidor público, se esté preparando permanentemente y no caiga en el vicio del conformismo que es lo que ha hecho daño al servicio de carrera que no contemplaba la evaluación como medio para la permanencia.
- 4) Finalmente, se habla de que la operatividad del SPC debe llevarse a cabo por cuerpos colegiados de servidores públicos, que hagan que todo el proceso sea efectuado en términos de imparcialidad y de objetividad, punto medular para la sana vida del SPC.

7.2.- Opiniones y tendencias de organizaciones internacionales.

La versión de la ONU.

Para la ONU, el tema del SPC es de trascendental importancia para sus Estados Miembros, incluso contempla una serie de apoyos dirigidos, como ellos lo dicen a alcanzar las Metas del Desarrollo del Milenio, que llevan a cabo a través de su Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, en la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo, entre los que destacan:

- La organización de foros regionales, especialmente para países en desarrollo, para analizar detalladamente la profesionalización y el manejo de recursos humanos en el servicio público;
- Crear una Red de Administración Pública de la Naciones Unidas, –UNPAN– dedicada a la información sobre el desempeño del servicio público y el desarrollo y manejo de recursos humanos;
- Reconocer y difundir buenas prácticas en reformas del servicio público, a través de los Premios para el Servicio Público de las Naciones Unidas, para motivar a los Estados Miembros; y
- Ayudar a los Estados Miembros a crear cuadros de liderazgo competentes en el sector público, especialmente en países en desarrollo, entre otras.

El tema del SPC explica G. Shabbir Cheema, Asesor Principal y Director del Programa de Sistemas e Instituciones de Gobierno del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU, “tradicionalmente se refiere al conjunto de funcionarios públicos que llevan a cabo las funciones del gobierno bajo la dirección y supervisión del Jefe del Gobierno, sea una democracia o dictadura, monarquía o gobierno totalitario. La función

básica del Servicio Profesional de Carrera, como agente principal del Poder Ejecutivo, ha perdurado a través del tiempo, pero la naturaleza de sus funciones, retos, capacidad y desempeño varía. Generalmente, las reformas y la modernización del servicio profesional de carrera se emprenden para solucionar sus debilidades y deficiencias y/o hacer que funcione más eficazmente bajo circunstancias cambiantes”.

El punto de vista del BID.

Según Koldo Echevarria, especialista principal en Reforma del Estado en la División de Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil del BID, entiende al servicio civil como: “el sistema de gestión del empleo público y de los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada. En un sentido más restringido afirma Koldo que, puede hablarse en propiedad de servicio civil cuando dicho sistema incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales”.

Concluye el especialista del BID que, entre las ideas centrales en las tendencias de la reforma del servicio civil, es necesario entre otros factores, “desarrollar y fortalecer sistemas de servicio civil bajo criterios de mérito y flexibilidad, como forma de profesionalizar la administración pública, incorporando un régimen jurídico moderno y adaptado a las necesidades actuales de la administración pública”.

La perspectiva de la OCDE.

La visión al respecto de nuestro tema por parte de la OCDE, manifestada a través de Alex Matheson, Jefe de la División de Gestión y Asuntos Presupuestarios de la Dirección de Gobernación Pública y Desarrollo Territorial de la OCDE, en relación con el SPC,

“es que para México, la intención de su propuesta es establecer una base amplia de organización y legal para que un servicio profesional de carrera sirva mejor al gobierno del momento, a la vez que conserva los valores importantes para la continuidad de un buen gobierno”. Concluye diciendo que con base en su experiencia en otros países de la OCDE, el sugiere para México, entre otros los siguientes puntos:

- Dar prioridad a la creación de un grupo de liderazgo para el servicio civil, unido por un profundo compromiso con los intereses de la nación;
- Prestar atención especial a la calidad del apoyo del servicio civil para los procesos importantes de toma de decisiones colectivas del gobierno;
- Mostrar liderazgo de servicio civil en las normas de conducta que refuercen la percepción interna y externa del profesionalismo apolítico del servicio en la práctica de las políticas del gobierno del momento y,
- Reforzar el enfoque sobre el desempeño, mediante una amplia variedad de medios formales e informales, pero en especial encargándose con firmeza y transparencia del mal desempeño dentro de las filas del servicio civil.

La visión del Banco Mundial.

La visión del Banco Mundial al respecto del tema que nos ocupa, se expresa de la siguiente forma: “La falta de cuadros de servidores públicos calificados, motivados y que rindan cuentas, es una causa inmediata de la deficiente calidad de los servicios públicos en la mayoría de los países en desarrollo. Muchos de esos países han buscado con ayuda de los donantes, promover reformas basadas en el mérito según los lineamientos de los países más ricos: ingreso al servicio basándose en el mérito, protección de los servidores públicos contra ceses arbitrarios y protección de su neutralidad política. Muchos países

en desarrollo actualmente basan sus leyes de servicio civil en esos principios, pero los principios se reconocen mayormente cuando están en riesgo”. Así lo definió Geoffrey Shepherd, Consultor independiente en el área de economía institucional y reforma del sector público, del Banco Mundial, quien hasta septiembre del 2001, fue especialista en Jefe sobre el sector público del mismo Banco, quien concluye diciendo que, los países en vías de desarrollo parecen enfrentar tres obstáculos genéricos para las reformas basadas en méritos:

- Salarios bajos en el sector público. El uso del sector público para crear empleos, lleva a una presión fiscal, lo que a su vez deprime los salarios y dificulta el atraer a personal calificado;
- Politización de los nombramientos de alto nivel (o corrupción de ello). Cuando las reglas formales para aislar y profesionalizar al servicio civil son atropelladas, es fácil que los funcionarios públicos actúen para beneficiar intereses privados o de partidos políticos y,
- Reserva insuficiente de recursos humanos. En los países pobres en que los niveles de educación son bajos y los sectores privados están subdesarrollados, la reserva de recursos humanos no es lo suficientemente grande para proveer servidores públicos calificados.

Nota: puntos de vista recabados de las ponencias presentadas por los funcionarios antes mencionados, en el Foro “Profesionalización del Servicio Público en México: Hacia la innovación y la Democracia” efectuado en el mes de marzo del 2003, bajo la coparticipación de diversas instituciones educativas. Memorias.

Como se puede apreciar, los diversos conceptos aquí vertidos y las posturas de los organismos internacionales, son un tanto diferentes una de otra, pero en el fondo, todas son coincidentes en que el SPC, es una herramienta necesaria para la consolidación de

las estructuras de las administraciones públicas, para el diseño y perfeccionamiento de las políticas públicas y en suma, para la prestación de un servicio público en condiciones de honestidad, profesionalismo, más eficaz y más eficiente, fines últimos a los que está encaminada toda acción de gobierno.

Ante los escenarios internacionales en los que cada vez más países se concientizan sobre la necesidad de llevar al servicio público a estadios de calidad, ética, honestidad, eficiencia, imparcialidad, objetividad, entre otros, se reitera que hoy más que nunca, se hace necesaria la implementación de sistemas de profesionalización de servidores públicos, hacia una carrera interna en la administración pública, como un medio para alcanzar con éxito la prestación de los servicios públicos y para el tan anhelado reconocimiento de la sociedad por ello.

8.- Condiciones previas para el establecimiento del Servicio Profesional de Carrera en la Dirección General de Prevención y Readaptación Social.

Para poder llevar a la práctica el SPC, es menester previo a su puesta en marcha, llevar a cabo todo un proceso que necesariamente tiene que desarrollarse en la dependencia a implementarse; así mismo, debe quedar bien claro que el tema del SPC va acompañado indiscutiblemente de el de evaluación del desempeño. No se puede concebir un buen SPC sin una buena y sistemática evaluación; es más, esta última forma parte del primero; es decir, debemos entender al SPC como el género y a la evaluación del desempeño como la especie, para no caer en vicios a los que se puede enfrentar el SPC, cuando el servidor público cree que por haber participado en un riguroso proceso de selección y haber obtenido la definitividad en un puesto y cargo determinados, habrá de dormirse en sus laureles y olvidar el compromiso que tiene con el estado y con la sociedad.

A continuación describiremos brevemente la serie de pasos a seguir, que a nuestro juicio, se deben efectuar previos a la implementación del SPC en la DGPRS, no sin antes dejar en claro que este proceso es en mayor o menor medida el camino a seguir por las diferentes instituciones o dependencias que han optado por implantar un servicio profesional de carrera.

a) Integración de un grupo de trabajo –Comisión–.

Este grupo deberá estar conformado cuando menos por el Director General de Prevención y Readaptación Social, por los subdirectores, por el delegado administrativo y por un representante de la Coordinación Administrativa y por el Contralor Interno. El grupo se encargará de llevar a cabo todos los pasos previos e incluso el procedimiento para el establecimiento del SPC en la DGPRS.

b) Diagnóstico exhaustivo de las necesidades organizacionales.

Se requiere de una revisión cuidadosa para detectar las tareas sustantivas de cada una de las dependencias para asegurar que el diseño del SPC, se adecue perfectamente a las actividades y funciones correspondientes.

c) Análisis de condiciones iniciales existentes.

El grupo o comisión de trabajo deberá realizar una investigación detallada acerca de los puestos, salarios, categorías, tabuladores y perfiles de los actuales funcionarios, a efecto de asegurar la congruencia entre el punto de partida del presente documento y sus propósitos u objetivos. Este diagnóstico deberá contemplar también el levantamiento de la situación que prevalece entre el personal actual en relación con el grado de compromiso con la institución, el nivel de conocimientos para realizar sus actividades cotidianas, la claridad en la visión, misión y objetivos de la dependencia;

ello con la finalidad de poder incidir en mayor o menor medida en estos puntos a la hora del diseño de los cursos de inducción y de capacitación.

d) Establecimiento de objetivos.

Determinar con precisión cuáles deben de ser los alcances que se pretenden lograr y abarcar con el SPC, con la intención de garantizar que el diseño del mismo, incluya todas las herramientas jurídico-administrativas necesarias para conseguirlo.

e) Determinación de canales y flujos de comunicación.

Se deberán establecer con claridad los flujos de comunicación, los que habrán de ser abiertos y permanentes con todos los actores involucrados y respecto de los que no lo estén, informarlos debidamente del proceso que se pretende establecer de manera que las propuestas, precisiones, necesidades y solicitudes de todo aquel que las quiera formular sean incorporadas a la agenda de trabajo del grupo interdisciplinario, a efecto de que éste las revise y en caso de considerarlo oportuno y necesario, proceda a integrarlas al planteamiento general del SPC.

f) Regularización de plazas de acuerdo a categorías y puestos funcionales.

Para dar inicio a la implantación del programa de recursos humanos es necesario efectuar las acciones para que cada servidor público ocupe la plaza que le corresponde de acuerdo a las funciones que realmente desarrolla. Ello, a efecto de garantizar la congruencia necesaria entre la plaza, las funciones y su ubicación en los tabuladores de sueldo.

g) Determinación de las estructuras ocupacionales.

Aquí se contempla la definición del tipo de puesto y la cantidad necesaria de personal para cada uno de ellos, conforme a las funciones, procesos de trabajo y estructura orgánica de la DGPRS. En el caso que nos ocupa, actualmente existe una estructura definida; en su caso, este sería el momento oportuno de revisarla y adecuarla a las necesidades que cada una requiera, buscando en todo momento, el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del servicio prestado.

h) Elaboración de perfiles de puesto.

Para cada uno de los puestos establecidos de acuerdo al catálogo general de puestos que contempla la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, concernientes a la DGPRS, deben identificarse con precisión los requisitos exigibles a los candidatos que pretendan ocupar un puesto o categoría determinados y que permitan elegir a aquellos más idóneos para ocuparlos. Los elementos mínimos que deben integrar estos perfiles, son:

- Ubicación del puesto en la estructura orgánica;
- Requisitos de escolaridad y de conocimientos adquiridos por medio de la experiencia y de la capacitación;
- Descripción de las funciones específicas del puesto;
- Plan de capacitación del puesto;
- Perfil psicológico necesario para el puesto y,
- Nivel tabular autorizado.

i) Elaboración de un catálogo de competencias.

Las competencias constituyen el conjunto de características personales que el ocupante de un puesto debe poseer para desempeñar de forma óptima sus funciones.

El concepto de competencia profesional debe entenderse como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral, que permitan desempeñar y realizar roles y situaciones de trabajo requeridos en un empleo; por ello, se estima de primera necesidad que se empiece al interior de la administración pública a trabajar con el concepto de selección de personal, con base en el catálogo de competencias de cada puesto.

Así mismo, se deberá integrar y sistematizar la información concerniente a los perfiles de puestos, ya que éstos junto con el catálogo general de puestos, constituyen los instrumentos indispensables que orientarán los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, profesionalización, evaluación del desempeño, permanencia, ascenso y correcta ubicación de los puestos en el tabulador, pasos que incluirán una reestructuración en el catálogo general de puestos, lo que permitirá integrar los perfiles de puestos y estructurarlos en grupos y ramas.

j) Determinación de los esquemas de promoción y ascenso.

Tiene por objeto estructurar la carrera de los servidores públicos de la DGPRS, mediante la identificación de los puestos de trabajo por medio de los cuales pueden desarrollarse y ascender dentro de la dependencia. Permite la clasificación de los puestos por línea promocional ascendente y por especialidad; así como integrar los planes de carrera individuales y emitir las agendas de desarrollo.

k) Reestructuración del tabulador de sueldos.

En este rubro estamos concientes que se requiere de algo más que buena voluntad y es: en principio un importante esfuerzo por parte de los funcionarios responsables del grupo de trabajo –comisión–, así como la autorización de la Secretaría de Finanzas, previo acuerdo con el C. Gobernador de recursos adicionales para el capítulo 1000 de la DGPRS.

Todo esfuerzo que se pretenda llevar a cabo en materia de SPC, no tendría justificación sino esta directamente vinculado a un tabulador de sueldos diferenciado, estructurado en número compacto de niveles y rangos y, que la curva salarial guarde una sana composición y a su vez haga atractivas las promociones al personal.

Una de las principales bases para el éxito de un SPC y por ende para el mejoramiento de las tareas y actividades propias de la administración pública, incluyendo la disminución de la corrupción y la contratación de personal calificado, es precisamente una política salarial moderna y congruente con el tipo de funciones a desempeñar, que motive a ingresar, a permanecer y a cuidar el trabajo de cada servidor público.

l) Diseño de baterías psicométricas y de exámenes de conocimientos.

Se deberán diseñar con toda claridad y por cada uno de los puestos que integren el catálogo, el conjunto de exámenes que permitan brindar bases sólidas para asegurar la más idónea y rigurosa selección de personal, así como aquellos que más adelante reflejarán las líneas necesarias para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los mismos.

m) Definición de los procesos de reclutamiento, selección, ingreso por concurso y promoción por oposición.

En esta actividad, se deben definir con toda claridad los términos de las convocatorias, medios de publicación y su contenido que como mínimo debe establecer:

- Denominación del puesto y jornada laboral;
- Nivel salarial y rango;
- No. de Plaza;
- Desglose de percepciones mensuales;
- Unidad administrativa y adscripción de la plaza;
- Ubicación del centro de trabajo;
- Requisitos del puesto;
- Términos, condiciones y plazos;
- Autoridad a quien dirigirse para este caso;
- Salvedades para el caso de alguna omisión en la convocatoria y,
- Nombre y cargo de quien la emite (preferentemente del grupo interdisciplinario).

De igual forma se deben establecer los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección, los cuales deberán estar basados en el catálogo de competencias señalado en el inciso i) y finalmente, los términos –sistema de puntaje– para la oposición. Todas estas tareas exigen la necesidad de que cada uno de estos pasos, reflejen fielmente los mecanismos bajo los cuales habrán de implementarse y operarse.

n) Realización de una detección de necesidades de capacitación y reorientación de la capacitación hacia la profesionalización y el desarrollo personal y profesional.

Antes de iniciar cualquier proceso de capacitación, para que éste tenga sustento, es

necesario llevar a cabo un proceso serio de detección de necesidades de capacitación, encaminadas, en este caso, a suplir las deficiencias del personal a profesionalizarse y a desarrollarse de manera personal, profesional e institucional; este proceso deberá ser capaz de recopilar no solo lo que a juicio del personal se requiere, sino y a caso mucho más importante, lo que se desprenda del análisis del contexto laboral, de la legislación aplicable a su trabajo, de las necesidades detectadas en sus exámenes psicométricos, etc., se deberá dar rienda suelta a la imaginación, a efecto de considerar en la capacitación todo aquello que contribuya entre otros factores a:

- El desarrollo del servidor público;
- Mejorar las condiciones de su trabajo;
- Profesionalizar su desempeño mediante la impartición de temas de alto contenido gerencial, jurídico-laboral y administrativo;
- Potenciar en el servidor rasgos de liderazgo;
- Fomentar un clima laboral idóneo para el trabajo;
- Mejorar sustancialmente su desempeño laboral;
- Cumplimiento eficiente de las metas;
- Mejorar su actitud ante su trabajo;
- Desarrollar en él, valores éticos y principios universales que rijan su actuar; Así como a potenciar y mejorar la imagen de su dependencia ante la ciudadanía, ello por medio de su trabajo.

9.- Principios rectores, características generales y fases del proceso de implementación del Servicio Profesional de Carrera.

9.1.- Principios Rectores.

- I. Igualdad de oportunidades para el ingreso y para la promoción en el servicio, basado en la experiencia, desempeño, aptitudes, conocimientos y capacidades de los funcionarios laborales. Para ello, estos procesos se realizarán con base en

concursos de oposición y la evaluación de todos y cada uno de los elementos mencionados;

- II. La mejor ubicación del personal de acuerdo con sus capacidades y potencial, así como a las necesidades de la institución;
- III. Diseño del trabajo “retador”, esto es que el trabajo debe ser recompensante en sí mismo y con posibilidades de crecimiento;
- IV. Especialización y profesionalización en cada actividad conforme a un catálogo de puestos específicos en el que se determine la naturaleza, funciones, adscripción, requisitos, salario y prestaciones de cada puesto;
- V. Retribuciones y prestaciones vinculadas a la productividad y acordes con el mercado de trabajo, que sean suficientes para asegurar a la DGPRS la contratación y la permanencia de los mejores elementos de seguridad y custodia en materia de seguridad y custodia, en los términos que se establezcan en su Reglamento;
- VI. Aprendizaje en el trabajo mismo, basado en la conducción, evaluación y retroalimentación del desempeño;
- VII. Capacitación y desarrollo integral de carácter obligatorio y permanente, relacionados con la actividad sustantiva –seguridad y custodia penitenciaria– y la promoción del personal a fin de asegurar la eficiencia en la prestación de los servicios;
- VIII. Integridad, responsabilidad, honestidad, transparencia y conducta adecuada de los elementos de seguridad y custodia, de acuerdo con el conjunto de

lineamientos de ética que la propia DGPRS establezca, alineados con los de la presente administración;

IX. Claridad en los objetivos, funciones y programas de trabajo y,

X. Corresponsabilidad en todos los niveles de la organización en las diferentes fases y actividades para promover el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo y desarrollo del personal, así como involucramiento en el proceso desde la cabeza de la DGPRS.

9.2.- Fases del proceso para la implementación del Servicio Profesional de Carrera.

Con la finalidad de personalizar al SPC y distinguirlo de los servicios profesionales de otras dependencias, aunque sean de la administración pública federal, se pensó en identificarlo como:

Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia.
- SIPSC -

Por ello, en adelante al referirnos al SPC, ahora lo haremos utilizando las siglas SIPSC.

Con la realización a cabalidad de las condiciones previas para el establecimiento del SPC señaladas en el apartado anterior, nos encontraremos ya en posibilidades de establecer las grandes líneas de acciones que debe comprender el SIPSC, las cuales como se mencionó con anterioridad son en el fondo similares a las que debe contener todo SPC, con las particularidades que se estimaron convenientes y necesarias establecer para el caso particular de la DGPRS.

En consecuencia, a continuación se mencionarán a *grosso modo* los siete programas o líneas estratégicas, que a nuestro juicio debe comprender el SIPSC para su implementación en la DGPRS.

I. Programa de ingreso al SIPSC -reclutamiento, selección y contratación de personal-

Comprende el conjunto de mecanismos y requisitos necesarios para la incorporación de los servidores públicos al SPC, considerando tanto los que ya están desempeñando un puesto, como personal de nuevo ingreso que tenga los conocimientos, de preferencia la experiencia, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar las funciones asignadas a cada puesto.

Este programa se lleva a cabo por medio de tres etapas:

- **Reclutamiento.** Se debe contemplar la emisión de convocatorias abiertas publicadas en medios masivos de comunicación, que deberán reunir cuando menos los requisitos a que se refiere el inciso del apartado **m)** de condiciones previas para el establecimiento del SPC referido en páginas anteriores.
- **Preselección.** En esta etapa se deben aplicar dos tipos de evaluaciones. Por un lado, un examen de conocimientos generales para evaluar los conocimientos adquiridos durante la educación formal. Y por el otro, la prueba de estabilidad emocional que tiene por objeto constatar que los aspirantes que pasen al proceso de selección, cuenten con la estabilidad emocional necesaria para adaptarse favorablemente al ambiente laboral.
- **Selección.** En esta fase se deberán aplicar los exámenes que permitan determinar los conocimientos, experiencia, capacidades, habilidades, valores y

rasgos de personalidad de los aspirantes, ello a efecto de tener las bases para elegir a los candidatos que tengan el perfil más adecuado para el puesto a desempeñar.

Al respecto, las herramientas que se proponen para esta fase, son:

- Pruebas psicométricas, que permitan evaluar las capacidades, habilidades, características de personalidad, entre otras;
- Examen de conocimientos teóricos, –adquiridos en instituciones educativas y en la experiencia laboral previa– que sirve para medir si el nivel de éstos es suficiente para que el aspirante desempeñe el puesto, y
- Finalmente, la aprobación de un curso propedéutico.

II. Programa de promoción y desarrollo.

La promoción tiene por objeto propiciar el ascenso de los elementos de seguridad y custodia a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad, ó en su caso, en forma lateral hacia un puesto diferente del mismo grupo jerárquico y grado de responsabilidad. Este rubro, es decir la planeación de la carrera, constituye a nuestro juicio, la piedra angular del proceso de implantación del SIPSC.

Esta parte del proceso se deberá llevar a cabo mediante el diseño y aplicación de concursos de promoción que contemplen la aplicación de exámenes de oposición, la evaluación del desempeño y la observancia de una trayectoria laboral impecable. Bajo estas premisas ascenderá el elemento de seguridad y custodia que obtenga la mejor calificación, es decir, el mayor puntaje. Para llevar a cabo esta fase del proceso, se tienen

que emitir convocatorias dentro y fuera de la dependencia, a efecto que se den a conocer los puestos vacantes, las condiciones y requisitos que demande el mismo.

Como se mencionó en el inciso **j)** de las condiciones previas para el establecimiento del SIPSC, este momento es el indicado para la emisión de las agendas de desarrollo, que tienen como finalidad informar a los funcionarios de la DGPRS que participan en los procesos de detección de conocimientos y habilidades, promociones, reclutamiento y selección, las materias que tienen que reforzar, así como los cursos que deben acreditar para desempeñar con mayor eficiencia el puesto que ocupan actualmente y el que detentan.

Los planes de carrera se elaboran considerando los conocimientos y aptitudes de cada funcionario laboral, a quien se le proporciona tanto el plan de carrera como la agenda de desarrollo de cada uno de los puestos que pretende alcanzar.

III. Programa de capacitación, actualización, profesionalización y especialización.

Por medio de este programa se obtendrá el refuerzo, la actualización y el desarrollo de los conocimientos y habilidades que los elementos de seguridad y custodia requieran desde su incorporación y en todo el trayecto de su carrera.

Está enfocado a establecer las diversas modalidades de capacitación, desde la inducción al puesto, la capacitación, desarrollo y profesionalización para él mismo, la que partirá de un concepto modular, secuencial y seriado, es decir, las materias a impartir estarán articuladas en módulos que tendrán una secuencia lógica y con asignaturas en serie; preferentemente omitir la impartición de temas aislados, ó en su caso, relacionarlos con otros.

Las acciones de capacitación y profesionalización deberán estar diseñadas para permitir alternativas de superación institucional, profesional y personal, por medio de:

- La especialización-actualización en el puesto desempeñado;
- El desarrollo para ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la DGPRS, siguiendo trayectorias de ascenso y,
- La superación institucional, profesional y personal dentro de la administración pública.

En este programa se deben de considerar tres subprogramas, a saber:

I.- Profesionalización. Que deberá sustentarse en la operación de planes curriculares que consisten en procesos continuos, sistemáticos y ordenados secuencialmente, desde los niveles más generales o básicos del conocimiento hasta niveles de especialización en alguna actividad dentro del área de seguridad y custodia de la DGPRS.

La profesionalización debe incluir las siguientes vertientes:

I.1.- Formación propedéutica. Que tendrá como finalidad proporcionar al personal de nuevo ingreso, seleccionado como aspirante, la información y conocimientos necesarios que propicien su inmersión en el ámbito de la seguridad penitenciaria a la filosofía de la DGPRS, por medio de un proceso de formación básico de aprendizaje.

I.2.- Formación para el puesto. Que busca proporcionar a los servidores públicos los conocimientos necesarios para el desarrollo eficiente de su puesto actual, con base en las agendas de desarrollo que cada uno deberá cubrir para satisfacer las exigencias de su puesto.

I.3.- Formación para la promoción. Que se fundamenta en la currícula de los conocimientos de los puestos así como en las agendas de desarrollo de los servidores públicos y que tiene como finalidad el proporcionar el acceso a

los conocimientos que requieren para ocupar puestos de mayor responsabilidad en la DGPRS, de acuerdo al plan de carrera.

1.4.- Formación directiva. La cual tiene como propósito que el personal de mando logre ubicar y potenciar su contribución a los resultados de la DGPRS, a partir de la identificación de las herramientas que debe utilizar para orientar sus esfuerzos de liderazgo, de habilidades, de comunicación, de planeación institucional, del comportamiento humano en las organizaciones, de la administración de recursos humanos y del análisis de problemas y toma de decisiones, a efecto de implantarlos en su ámbito de competencia.

2.- Capacitación. Está orientada a asegurar la actualización normativa del personal y a atender los requerimientos de capacitación derivados de la operación, el rediseño de procesos y en su caso la reestructuración organizacional.

Los contenidos del subprograma de capacitación específica, su duración, los materiales didácticos, los facilitadores del aprendizaje y el universo del personal, se deben definir preferentemente de manera consensuada con el titular de la DGPRS y el personal de mando de seguridad y custodia.

3.- Cultura organizacional. Que debe estar dirigida al mejoramiento del clima organizacional, a lograr la identificación del personal con la visión, misión y los valores de la DGPRS; así como a promover y desarrollar equipos de alto desempeño. Este es un factor que cobra particular relevancia, debido a que en el proceso de implantación del SIPSC en la DGPRS es probable que se presenten algunas resistencias por parte del personal; por ello, es necesario impulsar de forma paralela un proceso de estimulación del clima laboral y de participación, es decir, involucrar al personal en todo el proceso del SIPSC, a efecto de que se facilite el objetivo central.

IV. Programa de evaluación del desempeño y de reconocimientos y estímulos.

La estrategia para fortalecer el SIPSC, de consolidarlo como una verdadera opción de mejora del servicio público y por ende que ayude a legitimar la acción de gobierno, es mejorando las condiciones laborales de los funcionarios públicos en diversos aspectos, entre ellos: el establecimiento de un programa de reconocimiento y estimulación al mérito y al desempeño destacado, que fortalezca la mística del servicio; porque sólo a través de mecanismos como estos, que motiven el desempeño, es como se adhiere al esquema mental de cada servidor público el sentimiento de compromiso y de lealtad institucional: valores tan desgastados y a la vez tan necesarios en la actualidad para la administración pública.

Este sistema debe contemplar desde reconocimientos por escrito y económicos, hasta la conquista de nuevos derechos laborales a quien acceda a determinados niveles de profesionalización y de calidad en el servicio prestado.

La evaluación entendida como un instrumento que facilita la toma adecuada de decisiones sobre las políticas y sus realizadores, es para el tema que nos ocupa, un aspecto fundamental para otorgar la condición de funcionario de carrera; es pues, la ponderación de resultados mediante la aplicación de evaluaciones periódicas, que permitirán el desarrollo del servidor público al interior de su dependencia y que incidan, entre otras cuestiones, en las siguientes:

- Desempeño y calidad de sus tareas;
- Cumplimiento de metas;
- Aplicación en tiempo y forma de la legislación relacionada con su trabajo;
- Oportunidad en el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.

Para un sano proceso de evaluación se requiere que los indicadores sean homogéneos, consistentes y simples, que factores ajenos al desempeño afecten lo menos posible lo que se mida, que el costo de recoger la información –tiempo y distracción de la jornada laboral– sea razonable, que la medición refleje, en la medida de las posibilidades, toda la actividad de la organización y, que no tenga consecuencias disfuncionales.

También es menester que se tome en consideración que el propio personal de seguridad y custodia sea quien participe en la elaboración de los indicadores de desempeño, para que su introducción sea exitosa, ya que de lo contrario, se estima que pueden sentirse ajenos a la evaluación y ello dificultaría el objetivo de hacer que se concentren en los resultados, más que en el proceso. Sin embargo, esta situación debe ser tratada con los cuidados del caso y bajo la supervisión del grupo interdisciplinario y de los superiores jerárquicos de cada servidor; debido a que de no ser así, también se podría caer en el establecimiento de indicadores demasiado amigables, ó en su caso, que no reflejen las verdaderas metas que le interesa a la institución medir y evaluar de cada servidor y las de la propia dependencia.

V. Programa de separación del servicio público –retiro digno–.

Se deben establecer las condiciones de operación de un fondo para el retiro digno de los servidores públicos, rasgo característico del propio SIPSC, que no debe dejarse de lado. Al respecto éste se podría llevar a cabo a través del seguro de separación voluntaria que ya tiene contratado el Gobierno del Estado con una aseguradora, además de las aportaciones al ISSEMYM, para su jubilación.

No obstante se podría pensar en un sistema de retiro renovado y específico para estos casos, que garantice al servidor público de carrera, que si se desempeña con honestidad, eficiencia, eficacia profesionalismo y lealtad institucional, tendrá al final de sus años de

servicio una pensión por jubilación que le permita vivir decorosamente. Este hecho fortalecerá también sin duda, el compromiso de honestidad y el desempeño destacado por parte del servidor público.

VI. Programa de control y evaluación del SIPSC.

Este programa tiene la finalidad de diseñar y operar los mecanismos que permitan el seguimiento, vigilancia, evaluación y en su caso corrección de las líneas de trabajo del propio SIPSC, a efecto de que se encuentre en permanente revisión, con la finalidad de que no caiga en vicios que lo debiliten. Esta supervisión constante permitirá también readecuar y, en el caso que se requiera, modificar alguna de las estrategias del SIPSC que no esté funcionando como se espera. Al respecto debemos recordar, como se mencionó en páginas anteriores, que el SIPSC debe ser flexible, ello precisamente por que no se pueden establecer programas de carrera totalmente rígidos, que no admitan revisiones y en su caso adecuaciones, o actualizaciones; esta situación podría equivaler a destinarlo a un estancamiento innecesario.

Para el control y evaluación del SIPSC se requiere de efectuar agendas de trabajo por parte del grupo interdisciplinario, en las que cada integrante juegue un rol específico de revisión de determinados aspectos del SIPSC mediante la elaboración de formatos con el establecimiento de un control de puntaje, que evalúe probablemente cada seis meses, los aspectos que le corresponda; una vez que lo haya realizado, reunirse con el grupo interdisciplinario, a efecto de presentar sus resultados y someterlos a los comentarios y observaciones para los efectos a que haya lugar.

En esta parte del proceso es importante invitar a las reuniones de trabajo del grupo, a personal ajeno a la DGPRS que tenga conocimientos sobre el tema del SIPSC, con la finalidad de que las evaluaciones de éste sean vistas desde el exterior y ello dé una mayor objetividad a las mismas, además de poder escuchar comentarios o recomendaciones que en ocasiones desde el interior de la dependencia no se han detectado.

VII. Programa de sanciones.

Todo SIPSC debe contemplar un sistema de sanciones ejemplares, que contribuyan a la prestación de un servicio público en condiciones de transparencia, honestidad, equidad, responsabilidad y sobre todo ética en el cumplimiento de sus actividades.

Para el caso de la DGPRS, la Ley de Responsabilidades de Servidores Públicos del Estado de México y Municipios, cuenta con un rubro específico sobre el tema, descrito en su articulado que va del 41 al 71, de donde se desprenden las obligaciones, sanciones y procedimientos para su aplicación en caso de incumplimiento, lo que bien podría ser tomado por igual para los servidores públicos de carrera; ello independientemente de las penas señaladas en el Código Penal en el capítulo relativo a delitos contra la administración pública y delitos cometidos por servidores públicos; así como con independencia también de las sanciones propias de la materia laboral, estipuladas en la Ley Federal del Trabajo –Artículos: 547, 548, 549, 636, 637, 640 al 646, 1005 y 1008,– para determinados funcionarios en cada caso en particular; así como las que establece el propio Reglamento Interno de los Centros de Prevención y Readaptación Social. (Nota: En un momento dado, es importante establecer un programa específico de sanciones; sin embargo, en el caso de la DGPRS y en general en el caso de todo el Gobierno del Estado de México, los procedimientos de sanciones se encuentran perfectamente definidos en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios; por lo que sólo se mencionará el programa de las sanciones de manera teórica, pero no se formulará de manera práctica en la propuesta de anteproyecto de reglamento que de éste documento emana, por dicho motivo.)

I0.- La Secretaría General de Gobierno.

De conformidad con lo dispuesto en la fracción I del artículo 19 y las fracciones XVI, XVII, XIX, XX, XXI del numeral 28 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, la SGG

es una unidad administrativa que depende del Poder Ejecutivo, a la que le conciernen entre otras actividades, la ejecución de las funciones que en materia de prevención y readaptación social corresponde al Ejecutivo del Estado. A *grosso modo*, las actividades que tiene encomendadas la SGG, están ligadas a:

- Ejecutar los programas relativos a la protección de los habitantes, el orden público y la prevención de delitos.
- Elaborar y ejecutar los programas de readaptación social de los infractores.
- Administrar los Centros de Readaptación Social.
- Vigilar el establecimiento de instituciones y la aplicación de las normas preventivas tutelares de menores infractores.

10.1.- Justificación de la implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Dirección General de Prevención y Readaptación Social.

A manera de ejemplo se mencionarán sólo algunas de las principales actividades que tiene encomendadas la DGPRS y el grado de especialización que deben tener los servidores públicos que prestan sus servicios en la misma:

- Promover y difundir programas dirigidos a la Prevención Social, que contribuyan a reducir los índices de conductas antisociales por menores de edad en el Estado de México.
- Formular y evaluar el tratamiento progresivo y técnico readaptatorio, proporcionado a la población interna y supervisar el proceso de reincorporación social de las personas que se encuentran en etapas de prelibertad.

- Aplicar y controlar el programa operativo de seguridad en las instituciones de reclusión, a fin de preservar y salvaguardar integralmente su estabilidad, mantenimiento permanente y su adecuado funcionamiento.
- Supervisar el estado físico de los inmuebles que ocupan las instituciones de reclusión, determinando las necesidades de remodelación, rehabilitación y adecuación, así como mantener en óptimo funcionamiento las instalaciones, maquinaria y equipo que las conforman.

Consideraciones finales

- I. El SPC, como se plantea en el presente trabajo, incluyendo la propuesta de anteproyecto de Reglamento de Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia de Carrera (SIPSC), reúne todos los aspectos necesarios para que se pueda también establecer en sus términos para todas las dependencias del Gobierno del Estado. Se propuso sólo para la DGPRS, de tal forma que sirva de modelo de prueba, para en su caso, perfeccionarlo e implantarlo a nivel de “Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública del Estado de México”.

- II. Las estrategias propuestas indican la necesidad de consolidar las acciones que han acreditado su eficacia; mismas que deben de fortalecerse para alcanzar mejores resultados y que deben de incorporarse para impulsar el desarrollo de nuevas funciones prioritarias dentro del marco de la profesionalización de las instituciones de gobierno.

- III. Las propuestas presentadas determinan qué acciones deberán realizarse para alcanzar los objetivos del propio documento y contribuir a la realización de los objetivos y propósitos fijados por el mismo.
- IV. Está claro que el éxito de la modernización y el profesionalismo de las organizaciones públicas depende, en buena medida, de la capacidad que éstas tengan para incorporar procesos de evaluación a sus actividades cotidianas. Sin duda alguna los retos a superar para ello serán enormes, sin embargo, la experiencia de otras instituciones nos indica a través de su caso, que se estará avanzando hacia la dirección correcta.
- V. La calidad de un servicio depende del cumplimiento de las expectativas de los usuarios; por ende, será difícil apreciar esta calidad sin la opinión de los usuarios.
- VI. El valor de los servicios se centra en sus costos y su calidad. Sin embargo, estos conceptos son relativos: un servicio muy costoso y de alta calidad puede ser más valioso que un servicio más barato. Si lográramos con el SIPSC en la DGPRS, que en vez de reducir los estándares de los servicios se incrementara la eficiencia, y con ello se disminuyeran los costos, entonces aumentaría el valor del servicio, por consiguiente, los recursos ahorrados por el incremento de la eficiencia podrían destinarse a mejorar la calidad o la cantidad de los propios servicios.
- VII. Un punto que no se puede soslayar es, que por lo general, la gente se resiste al cambio. En tales circunstancias, si se quiere tener éxito en la consecución de los cambios que supone el SIPSC, se deben atender y fortalecer entre los elementos de seguridad y custodia y de mando, aspectos culturales como: liderazgo, estilos de administración, gerencia, valores y actitudes, entre otros.

Es importante asegurar que los valores sean adecuados para poder definir un nuevo sistema de trabajo como lo es el SIPSC. Dichos valores deben traducirse

en comportamientos específicos para que el personal entienda con facilidad que significan y como deberán llevarse a cabo.

VIII. Sin duda alguna, evaluar el desempeño es un tema un tanto áspero, pero se justifica plenamente, cuando lo encausamos bajo los siguientes razonamientos:

- No se puede dirigir adecuadamente aquello que no se puede medir;
- No se puede mejorar lo que no se puede medir;
- Para obtener un alto desempeño, se requieren objetivos claros, pues sólo por medio de éstos, se puede saber si se está teniendo un desempeño sobresaliente y,
- Una bonificación extraordinaria al salario por desempeño requiere de medición, para saber cuando y cuanto se debe otorgar.

Conocer como se desempeñan los funcionarios de una organización, cuáles son sus deficiencias y cuáles sus fortalezas, permite realizar un diagnóstico y contribuir con políticas concretas para el logro de los objetivos. De otra forma, el conocimiento real de la organización y su desempeño sólo puede basarse en impresiones vagas u opiniones generales, ante lo cual la posibilidad de mejorar se reduce.

Conclusiones

PRIMERA: La profesionalización de los servidores públicos en México y por ende, la adopción de mejores y nuevas estrategias para la gestión de recursos humanos, es un proceso en marcha e irreversible, que requerirá de maduración y tiempo, sobre todo para confirmar su eficacia y generar confianza al interior de las dependencias y con la misma sociedad.

SEGUNDA: La existencia de un SIPSC debe entenderse como un instrumento esencial con el que deben contar las administraciones públicas, de los distintos órdenes de gobierno, para disponer de recursos humanos con elevado profesionalismo.

TERCERA: El SIPSC, en cuanto a su concepción, diseño y estrategia de instrumentación, se considera una propuesta de gestión y desarrollo de recursos humanos de la DGPRS, novedosa, moderna y hoy, todavía vanguardista.

Uno de los esfuerzos que sobresalen es sin duda, el Reglamento que se propone, que siendo aprobado, quedan sentadas las bases de manera legal y tangible para su debida observancia.

CUARTA: Con la implantación del SIPSC se dará acceso a un conjunto de posibilidades de desarrollo laboral y profesional, que vendrán a satisfacer sin duda alguna, las expectativas personales que contribuirán a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos de la DGPRS, de sus familias y del quehacer institucional de dicha dependencia.

QUINTA: El SIPSC debe ser capaz, una vez en operación, de convencer efectivamente a los ciudadanos de que el trabajo que se desarrolla en la DGPRS, en materia de seguridad y custodia estará en manos de las personas más capacitadas y que éstas han llegado a sus puestos por méritos propios y no por lealtades personales, aspectos coyunturales o compromisos políticos. De no ser así, no se habrá cumplido con el objetivo.

SEXTA: Es un hecho que en todas las administraciones públicas, históricamente, los equipos de trabajo se han conformado más por relaciones de amistad y lealtad que por selecciones basadas en conocimientos, habilidades y actitudes de los candidatos a integrarlos. Esto ha provocado que quien ocupa el puesto de nivel jerárquico superior, tienda a proteger a su equipo y no a evaluarlo técnica y objetivamente. Cuando se transita hacia la profesionalización del servicio civil, los criterios anteriores tienen que cambiar, sin embargo, no debemos esperar que estos rasgos se modifiquen de la noche a la mañana.

SÉPTIMA: Para lograr una eficiente respuesta de los servidores públicos de la DGPRS, es necesario promover la dignificación del trabajo que realizan, mediante la capacitación en valores éticos y una remuneración adecuada que les permita vivir decorosamente durante y después de prestados sus servicios.

OCTAVA: Si hacemos un análisis del costo-beneficio y costo-efectividad que puede implicar la implantación del SIPSC que se propone, podemos concluir sin lugar a dudas, que los beneficios que éste sistema trae consigo son mucho más importantes para la consecución de los objetivos de la presente administración, partiendo de que los esfuerzos económicos que se realicen para su implementación, no son tan elevados, al compararlos con la retribución en lo administrativo, en lo social, en lo político y en materia de seguridad penitenciaria que puede reportar el SIPSC.

NOVENA: El SIPSC se puede implementar de diversas maneras o si se quiere en diversas etapas:

- De manera interna, con los propios recursos humanos y materiales de la dependencia sin necesidad de crear alguna otra área laboral y,
- Si se quiere, se puede auxiliar en algunos de sus aspectos, de instituciones educativas del nivel superior o similares, particularmente para la capacitación.

Lo que sí se considera necesario, es fortalecer con personal a la Delegación Administrativa de la DGPRS, a efecto de que se de la operatividad y seguimiento que requiere el SIPSC.

DÉCIMA: Se estima que la propuesta del SIPSC, reúne los requisitos indispensables con que debe contar todo proyecto sobre el particular:

- Se considera que la implementación del SIPSC no representa un costo elevado para las finanzas del Gobierno del Estado de México, tomando en consideración el beneficio que reportará, además de que en su caso la mayor inversión, como en todo, se requerirá al principio, en su implementación, puesto una vez en

operación, no implicará gastos mayores.

- Por lo que hace a la aceptabilidad de la sociedad, este programa, representará la primera gran oportunidad entre muchas otras, verdaderamente objetiva de iniciar a recobrar, o en su caso, de abonar sobre la confianza de la gente en las instituciones de gobierno. Ni en la Cámara de Diputados ni entre la ciudadanía en general se encontrará oposición a un proyecto que implique a fin de cuentas la retribución a la propia sociedad de lo que está requiriendo de los servidores públicos: calidad, honestidad y eficiencia al atender sus demandas.
- Un programa de SIPSC instituido en principio en la DGPRS y posteriormente en todo el gobierno del estado, paulatinamente tiene que ser reconocido por la colectividad. Desde luego que éste, deberá estar acompañado de una excelente campaña publicitaria.

DÉCIMA PRIMERA: En suma, el SIPSC siempre y cuando esté bien diseñado puede resultar la mejor garantía para que un gobierno cumpla con sus promesas de campaña, pues:

- Asegurará por medio de sus procesos internos, que los servidores públicos trabajarán para alcanzar las metas gubernamentales y no en función de intereses privados o lealtades individuales;
- Garantizará que existan los mecanismos de supervisión, control y en su caso de sanción, necesarios para evitar prácticas indebidas;
- Establecerá un marco para que las políticas públicas sean bien diseñadas, adecuadamente implantadas, permanentemente evaluadas y con visión a largo plazo;

- Hará que la rendición de cuentas a los superiores, a los legisladores, a la opinión pública y a la sociedad en general, sea más efectiva por parte de los servidores públicos y,
- Contribuirá a generar la confianza necesaria para consolidar la legitimidad del gobierno y la reputación de la democracia, como un gobierno garante de servidores públicos honrados, responsables y eficientes.

Información complementaria

El análisis expuesto en este estudio contiene información obtenida a través de la aplicación de instrumentos de investigación de campo.

Ficha Técnica de los cuestionarios.

1. Número de elementos de seguridad y custodia a los que se les aplicó el cuestionario:

- Personal de seguridad y custodia: 340
- Personal de mando: 22
- Total: **362**

2. Fecha en que se aplicaron los cuestionarios: Entre el 2 y el 14 de octubre del año en curso.

3. Guión de los cuestionarios:

I. Para el personal de seguridad

1. Su nombre y cargo por favor.
2. Tiempo de laborar en la DGPRS.
3. ¿Conoce si existe algún método de selección, profesionalización y ascenso en la DGPRS?
4. ¿Si su respuesta es afirmativa, sabe en que consiste?
5. ¿Si su respuesta es negativa, cree interesante que se implementara alguno?
6. ¿Qué opinión le merece el tema de: Servicio Civil de Carrera?
7. ¿Considera importante la implementación del Servicio Civil de Carrera en el cargo que ocupa?
8. ¿Considera que la implementación del servicio civil de carrera, repercutirá de alguna forma en el desarrollo de las actividades propias del área laboral en la que presta sus servicios?
9. ¿Cuales son los aspectos que a su juicio serían importantes incluir o considerar en el Servicio Civil de Carrera, para el puesto que desempeña?
10. Desea comentar algo adicional.

Muchas gracias.

Para el personal de mandos de seguridad, sólo cambiaron las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los aspectos que a su juicio serían importantes incluir o considerar en el Servicio Civil de Carrera, para el puesto que desempeña y para los diferentes cargos del área bajo su mando?

¿Qué opinión cree usted que provocaría en el personal a su cargo, la idea de implementar un servicio civil de carrera, que a la vez les permita la permanencia en el servicio y los motive a prepararse para un ascenso?

Para el personal de mando sólo se cambió la siguiente pregunta:

¿Qué opinión cree usted que provocaría a su superior jerárquico, la idea de implementar un servicio civil de carrera, en el cargo que usted ocupa?

4. Cuadro resumen de las respuestas consideradas más importantes para el tema.

Preguntas	Frecuencia y aspectos a considerar	No. de respuestas
2. Tiempo de laborar para la DGPRS.	Menos de un año:..... De 1 a 5 años:..... De 5 a 10 años:..... De 10 a 15 años:..... Más de 15 años:.....	15 73 35 153 38
7. Considera importante la implementación del SCC en el cargo que ocupa.	Si:..... No:.....	340 0
9. Aspectos que a su juicio sería importante incluir en el SCC.	Nivel de estudios:..... Capacitación:..... Experiencia:..... Capacidad:..... Antigüedad:..... Conocimiento de las funciones:..... Catálogo de perfiles:..... Otros:.....	220 340 135 190 180 300 7 10

Conclusiones:

Primera: El 45 % de los cuestionados tiene más de 10 años en servicio, lo que denota que hay experiencia y cierta estabilidad laboral.

Segunda: El 100% de los cuestionados aprueba la idea del SPC.

Tercera: Los aspectos que les interesan se incluyan en el SPC, son coincidentes con los programas del SPC.

Cuarta: Por la antigüedad del personal, los aspectos que consideraron importantes que se incluyan y por su respuesta generalizada, se aprecia la necesidad y el deseo del personal por formar parte del SPC.

Nota : Las respuestas emitidas por los elementos de seguridad y custodia a los que se aplicó el cuestionario, sirvieron de base para diversos aspectos que en su momento se tomaron en cuenta para la integración del presente; así como para la Propuesta de Reglamento.

Bibliografía

De tipo Administrativo-Político.

- MENDEZ, Martínez José Luís; RAICH Portman Uri, Evaluación del Desempeño y Servicio Civil de Carrera en las Administraciones Públicas Electorales, INAP, IFE, México D.F. mayo 2000.
- SUBIRATS, Joan, Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración, Ministerio de las Administraciones Públicas. Madrid, España, 1994.
- GUERRERO, Juan Pablo, “Un estudio de caso de la reforma administrativa en México: los dilemas de la instauración del servicio civil de carrera”, Documentos de trabajo No. 61, México D.F., CIDE.
- CUMMINGS, Larry L. y Donald P. Schwab, Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación, México, D.F., Trillas, 1994 (Teoría y práctica organizacional).

- H. CAMÁRA de Diputados, LII Legislatura, Los Presidentes de México ante la Nación 1821-1984, México, D.F. Segunda edición, tomo III, 1985.
- HARO, Belchez Guillermo, Servicio público de carrera: tradición y perspectivas, México, D.F. INAP – Miguel Ángel Porrúa 2000.
- INSTITUTO Nacional de Administración Pública, Revista de la Administración Pública No. 103, México D.F. 1999.
- UNIVERSIDAD Iberoamericana; Tec de Monterrey; UNAM; ITAM; CIDE; Colegio de México; Casa Abierta al Tiempo; FLASCO, Memorias. Profesionalización del Servicio Público en México: Hacia la Innovación y la Democracia, México, D.F. marzo 2003.
- GRADOS, Jaime A; OTTO, Beutelspacher y Marco Antonio Castro, Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral en México, Trillas, México, D.F. 1995.
- LÓPEZ, Rodríguez Alfredo, “El proyecto de servicio civil en México”, en Profesionalización de los servidores públicos, IV Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública, INAP, México D.F., 20, 21 agosto de 1998.

De tipo Jurídico.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa, S.A., México, D.F., 2005.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, Prontuario de Legislación Fiscal, Toluca, Estado de México, 2005.

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Editorial Porrúa, S.A., México, D.F., 2005.
- Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado Reglamentaria del apartado B) del artículo 123 Constitucional, Editorial Porrúa, S.A., México, D.F., 2005.
- Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, S.A., México, D.F., 2005.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, México, D.F., 10 abril de 2003.
- Ley Orgánica del Poder judicial de la Federación, Editorial SISTA, S.A. de C.V., México, D.F., 2002.
- Ley del Servicio Exterior Mexicano, Editorial Porrúa, S.A., México, D.F., 2003.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, Prontuario de Legislación Fiscal, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 2005.
- Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, Editorial SISTA, S.A. de C.V., México, D.F., 2005.
- Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, México, D.F., 1º de enero 2001.
- Ley de Planeación del Estado de México, Prontuario de Legislación Fiscal, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 2005.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios, Prontuario de Legislación Fiscal, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 2005.

- Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de México, Gaceta de Gobierno, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 23 de octubre de 1998.
- Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado de México, Gaceta de Gobierno, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 23 de agosto de 2002.
- Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México, Prontuario de Legislación Fiscal, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 2005.
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, México, D.F., 31 marzo 2004.
- Reglamento de la Policía Federal Preventiva, Editorial SISTA, S.A. de C.V., México, D.F., 2003.
- Estatuto de la Organización Técnica y Administrativa del Servicio de Carrera de la Cámara de Diputados, Gaceta Parlamentaria de la Cámara de Diputados, México, D.F., 1º junio 2000.
- Reglamento Interior de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado de México, Gaceta de Gobierno, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 6 de marzo de 2002.
- Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y de la Previsión Social. Gaceta de Gobierno, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 7 de diciembre de 1995.

- Reglamento Interior de la Secretaría General de Gobierno, Gaceta de Gobierno, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 17 de septiembre de 2005.
- Reglamento Interior del Tribunal Estatal de Conciliación y Arbitraje del Estado de México, Gaceta de Gobierno, Gobierno del Estado de México, Toluca, Estado de México, 27 de junio de 1999.
- Acuerdo del Secretario de la Función Pública, que tiene por objeto establecer los criterios de carácter general que deberán observar las dependencias de la Administración Pública Federal, y los órganos desconcentrados de las mismas, en la definición de los puestos que por excepción podrán ser de libre designación, así como el procedimiento para su aprobación por parte de la Secretaría de la Función Pública, Diario Oficial de la Federación, México, D.F., 4 junio 2004.
- Acuerdo sobre la organización y funcionamiento del servicio civil, México, D.F., Diario Oficial de la Federación, 12 abril 1934.

De tipo Jurídico Internacional.

- Ley 30/1984, de 2 de Agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública, Boletín Oficial del Estado, Madrid, España, 2 agosto de 1984.
- Reglamento General de Ingreso, Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional, Aprobado por Real Decreto 364/1995, 10 de marzo, Madrid, España, 10 marzo 1995.

- Reglamento de Régimen Disciplinario de los Funcionarios de la Administración del Estado, Aprobado por Real Decreto 331/1986, 10 de enero, Madrid, España, 10 enero 1995.

De tipo Institucional.

- Plan Estatal de Desarrollo 1999-2005, Gobierno del Estado de México.

Anexo

(PROPUESTA DE ANTEPROYECTO)

REGLAMENTO DEL SERVICIO INTEGRAL DE PROFESIONALIZACIÓN DE SEGURIDAD Y CUSTODIA (SIPSC) DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL

_____, GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MÉXICO, EN EJERCICIO DE LA FACULTAD QUE ME CONFIERE EL ARTÍCULO 77 FRACCIÓN IV DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MÉXICO, Y CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO POR EL ARTÍCULO 8 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO, Y

CONSIDERANDO

Que uno de los propósitos de la presente administración es la modernización del marco jurídico para dar eficacia a la actividad de los órganos de la administración pública, particularmente los que se relacionan con la atención de problemas, necesidades y tratamiento de las personas privadas de su libertad.

Que la Dirección General de Prevención y Readaptación Social de la Secretaría General de Gobierno del Gobierno del Estado de México ha venido atendiendo, conforme el

reglamento interior de la Secretaría General de Gobierno, publicado en la Gaceta del Gobierno el 16 de septiembre del 2005, los asuntos que le confiere en materia de readaptación de reos, el artículo 18 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Ejecución de Penas Privativas de la libertad y las disposiciones que de éstas se derivan.

Que con la firme intención de mejorar las condiciones de vida y trato a los internos de los Centros Preventivos y de Readaptación Social del Estado de México, la profesionalización del personal de seguridad y custodia, será el medio que fortalezca el respeto a los derechos humanos de las personas privadas de su libertad, reforzando a su vez los esquemas que nos lleven a su readaptación en los términos que la sociedad reclama.

Que la profesionalización de los elementos de seguridad y custodia, permitirá el cumplimiento de una de las actividades sustantivas de esa Dirección General, la readaptación social y a su vez mejorar substancialmente las condiciones laborales y salariales del personal de seguridad y custodia y por ende elevar el nivel de vida de éstos y de sus familias.

Que mi gobierno está conciente que sólo a través de la profesionalización de los servidores públicos, se logrará impulsar la burocracia a estatus de excelencia, que contribuyan a la acreditación y reconocimiento por parte de la sociedad, respecto de las acciones del gobierno.

En mérito de lo expuesto, he tenido a bien expedir el siguiente:

REGLAMENTO DEL SERVICIO INTEGRAL DE PROFESIONALIZACIÓN DE SEGURIDAD Y CUSTODIA (SIPSC)

TÍTULO I DEL SERVICIO INTEGRAL DE PROFESIONALIZACION DE SEGURIDAD Y CUSTODIA

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES Y OBJETO DEL SIPSC

Artículo 1.- El presente ordenamiento tiene por objeto reglamentar la organización y el funcionamiento del Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia.

Artículo 2.- La Dirección General de Prevención y Readaptación Social, como dependencia del Poder Ejecutivo del Estado, tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomiendan la Ley de Ejecución de Penas Privativas de la libertad y otras leyes, así como el Reglamento Interior de la Secretaría General de Gobierno, decretos, acuerdos y órdenes que expida el Secretario General de Gobierno y en su caso el Gobernador del Estado de México.

Artículo 3.- El Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia, es la herramienta diseñada con la finalidad de garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a los puestos del personal de Seguridad y Custodia de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social de la Secretaría General de Gobierno, pertenecientes al catálogo de puestos propios de éste Sistema, con base en el mérito, la capacitación, la especialización, el desempeño destacado, la evaluación de éste, entre otros factores, que persiguen el objetivo de impulsar el desarrollo del servidor público; así como de la función pública para beneficio de la sociedad.

Artículo 4.- Para los efectos de este Reglamento, se entenderá por:

- I. **SIPSC:** Servicio Integral de Profesionalización de Seguridad y Custodia;
- II. **DGPRS:** Dirección General de Prevención y Readaptación Social;
- III. **Coordinación Administrativa:** Coordinación Administrativa de la Secretaría General de Gobierno;
- IV. **Comisión:** Comisión Superior de Profesionalización;
- V. **Delegación Administrativa:** Delegación Administrativa de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social;
- VI. **Contraloría Interna:** Contraloría Interna de la Secretaría General de Gobierno;
- VII. **Bitácora:** Expediente de carrera profesional de los servidores públicos pertenecientes al SIPSC;
- VIII. **CPRS:** Centro Preventivo y de Readaptación Social;

- IX. **Subdirección:** Subdirección de Operación de la Dirección General de Prevención y Readaptación Social;
- X. **Ley:** Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de México;
- XI. **Ley de Responsabilidades:** Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios;
- XII. **Promoción Horizontal:** Movimiento del servidor público del SIPSC en la estructura de niveles del tabulador de percepciones dentro del mismo puesto;
- XIII. **Promoción Vertical:** Movimiento ascendente del servidor público del SIPSC hacia un puesto jerárquicamente superior;
- XIV. **Servidor Público de Carrera:** Funcionario que previo el cumplimiento de los requisitos a que se refiere este Reglamento, ocupa un puesto, rango y nivel, de los contenidos en el catálogo del SIPSC;
- XV. **Servidor Público Titular:** Funcionario del SIPSC, que logró la obtención del nombramiento correspondiente, previo el cumplimiento de los requisitos que al efecto le señaló este Reglamento y demás ordenamientos legales aplicables;
- XVI. **Sistema de Puntuación:** Mecanismo por medio del cual se asigna un valor numérico ponderado a los elementos que conforman la evaluación integral de los servidores públicos del SIPSC;
- XVII. **Voto de Calidad:** El acto por el cual el Titular de la DGPRS, en caso de empate o divergencia en la votación, determina con su voto el resultado final respecto al ingreso, promoción o ascenso del aspirante o servidor público de carrera que se encuentre participando en los procesos del SIPSC; así como respecto de la aprobación de normatividad, procedimientos, lineamientos, entre otros aspectos; y
- XVIII. **Grupo de apoyo:** A los servidores públicos no pertenecientes al SIPSC, cuyo nombramiento será de libre designación de acuerdo con lo establecido en el presente Reglamento.

Artículo 5.- Son sujetos del presente Reglamento, los aspirantes a ingresar a laborar a

la DGPRS, bajo el régimen del SIPSC y los Servidores Públicos que presten sus servicios para dicha dependencia.

Artículo 6.- Son servidores públicos pertenecientes al SIPSC, los que se encuentran incorporados, en razón de una relación jurídico-laboral a cualquiera de los puestos de seguridad y custodia de la DGPRS, que se mencionan en el artículo 10 del presente Reglamento.

Artículo 7.- Son fines del SIPSC, los siguientes:

- I. Formar servidores públicos de alta calidad que apoyen de manera profesional, eficaz y eficientemente el cumplimiento de las atribuciones de la DGPRS;
- II. Proveer a la DGPRS de personal calificado para el logro de sus objetivos;
- III. Garantizar a los servidores públicos del SIPSC su permanencia, promoción, ascenso, en tanto cumplan con las disposiciones del presente reglamento y,
- IV. Garantizar que el desempeño de los servidores públicos del SIPSC, se realice bajo los principios a que se refiere el siguiente artículo.

Artículo 8.- La actuación de los servidores públicos sujetos al presente Reglamento y la operación del SIPSC, se regirá bajo los siguientes principios:

- I. **Legalidad:** Es la observancia estricta de las disposiciones que establece la Ley, el presente Reglamento; así como los demás ordenamientos jurídicos aplicables;
- II. **Eficiencia:** Es el cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos, empleando de manera racional, honesta y responsable los recursos disponibles;
- III. **Objetividad:** Es la actuación basada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en la Ley, en este Reglamento y en las disposiciones jurídicas aplicables, sin prejuzgar o atender a apreciaciones carentes de sustento;
- IV. **Calidad:** Es la obtención de los resultados y metas programadas, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos administrativos y el uso eficiente de los recursos públicos;

- V. **Imparcialidad:** Es actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna;
- VI. **Equidad:** Es la igualdad de oportunidades, sin discriminación por razones de género, edad, raza o etnia, condiciones de salud, capacidades diferentes, religión o credo, estado civil, condición social o preferencia política;
- VII. **Integridad:** Es la actuación en condiciones de responsabilidad, honestidad, transparencia y conducta de los servidores públicos de carrera, de acuerdo con el conjunto de lineamientos de ética que la propia DGPRS establezca; y
- VIII. **Competencia por Mérito:** Es la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al SIPSC y de los servidores públicos incorporados al mismo, con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y, en su caso, en los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas individuales, colectivas e institucionales.

Artículo 9.- La selección de aspirantes a ingresar al SIPSC; así como las promociones y ascensos de los que ya forman parte de éste, se realizará a través de concursos y con base en los méritos y capacidades de los mismos, en los términos y condiciones previstos en el presente Reglamento.

El servidor público que por sus méritos y cumplimiento de los requisitos que establece el presente Reglamento, ingrese y permanezca dentro del SIPSC, sólo podrá ser removido o cesado de su puesto por incumplimiento a las obligaciones a que se refiere este Reglamento, a las contenidas en el artículo 42 de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios y en su caso, a las que se refiere la Ley, bajo los procedimientos respectivos.

CAPÍTULO II DE LOS RANGOS, PUESTOS Y VACANTES DEL SIPSC

Artículo 10.- El SIPSC comprenderá como base el catálogo de puestos de seguridad y custodia de la DGPRS, los siguientes niveles:

- I. Custodio “C”;
- II. Custodio “B”;

- III. Custodio "A";
- IV. Sub Jefe de Vigilancia;
- V. Sub Jefe de Traslados;
- VI. Jefe de Traslados;
- VII. Jefe de Vigilancia R-3;
- VIII. Jefe de Vigilancia R-2 y,
- IX. Jefe de Vigilancia R-1.

El catálogo de puestos, rangos y niveles que para los efectos del SIPSC desarrolle el personal de la DGPRS y de la Coordinación Administrativa, contendrá necesariamente la estructuración, características y remuneraciones de cada rango, nivel y puesto de manera diferenciada, estableciendo la relación entre el rango, el puesto y los demás elementos que sirvan para la adecuada estructuración del SIPSC.

Artículo 11.- No formarán parte del SIPSC, los cargos y/o puestos de libre designación, de acuerdo a lo establecido en el presente Reglamento.

En su caso, los servidores públicos a que se refiere el párrafo anterior, podrán tener acceso al SIPSC, sujetándose a los términos y condiciones a que se refiere este Reglamento para el ingreso y promoción.

Artículo 12.- El Director General de Prevención y Readaptación Social podrá contar para el despacho de los asuntos de su competencia, de un número de servidores públicos que no excederá del 2 % del total de los puestos del SIPSC, que no estará sujeto al régimen de éste, cuyos cargos serán por designación directa.

Para ello, la Dirección General de Prevención y Readaptación Social, enviará para su aprobación a la Coordinación Administrativa por conducto de la Delegación Administrativa, la estructura de estos puestos, que deberán estar relacionados con actividades de mando.

A estos servidores públicos se les denominará el **Grupo de Apoyo** de la DGPRS.

Artículo 13.- Las vacantes podrán ser temporales y definitivas:

Las temporales son aquellas que se generan por la ausencia no definitiva de su titular, por el goce de una licencia ó de una incapacidad por enfermedad y las definitivas, son aquellas que no cuentan con titular, por haberse actualizado alguno de los supuestos de separación a que se refiere este Reglamento. No se considerarán vacantes a los puestos de nueva creación, los cuales se sujetarán a los procesos de ingreso o en su caso de promoción que se establecen en el cuerpo del presente Reglamento.

De acuerdo con lo establecido en el párrafo anterior, las vacantes y los puestos de nueva creación, podrán ser ocupadas de manera temporal por un encargado que forme parte del SIPSC, en tanto se designa a su titular.

La ocupación de las vacantes temporales y en su caso de los puestos de nueva creación por un encargado, no podrán exceder del término de cinco meses; salvo que se trate de una vacante por solicitud de licencia de su titular y esta abarque un periodo superior a cinco meses, en cuyo caso a la persona que la ocupe, se le conocerá como encargado por interinato y el tiempo de su ocupación podrá extenderse hasta en tanto se reincorpore al servicio el titular de la plaza.

Las vacantes definitivas serán ocupadas mediante el proceso de concurso interno establecido en este Reglamento. Para el caso de que no existiese servidor público de carrera en el nivel y rango que corresponda, o habiéndose realizado el concurso correspondiente no se encuentra candidato idóneo, podrá optarse por un concurso abierto por convocatoria pública, en los términos que al efecto señale este Reglamento.

Artículo 14.- La designación de los servidores públicos que funjan como encargados por interinato, se realizará por el voto unánime de la Comisión, a propuesta del Titular del la DGPRS.

CAPÍTULO III

CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE CARRERA

Artículo 15.- Los servidores públicos de carrera se clasifican en:

- I. Eventuales y,
- II. Titulares.

Artículo 16.- Son servidores públicos de carrera eventuales, los del primer nivel de ingreso y que se encuentran en su primer año de servicio. Son servidores públicos de carrera titulares, los que pasada esta condición, aprobados los exámenes, evaluaciones y requisitos correspondientes, obtienen su nombramiento definitivo dentro del SIPSC, en la plaza que venían ocupando.

Los servidores públicos eventuales, podrán obtener la titularidad en el puesto que desempeñan, si al término del primer año obtienen como mínimo una calificación satisfactoria en la evaluación del desempeño.

En caso de que estos servidores públicos no obtengan la calificación satisfactoria en la evaluación del desempeño, serán separados del puesto que venían desempeñando sin responsabilidad para la dependencia.

CAPÍTULO IV DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE CARRERA

Artículo 17.- Los servidores públicos de carrera tendrán los siguientes derechos:

- I. Obtener su nombramiento de ingreso al SIPSC y en su caso los de promoción y ascenso, previo cumplimiento de los requisitos que al efecto se determinen para cada rango, nivel o cargo;
- II. Percibir las remuneraciones correspondientes a su cargo y los incentivos que en su caso correspondan al mismo;
- III. Participar en los procesos de capacitación que comprende la formación, actualización y especialización que se lleven a cabo en el SIPSC;
- IV. Participar en los procesos de ascenso y promoción para acceder a los rangos, niveles y cargos;
- V. Ser evaluado con base en los términos y particularidades a que se refiere este Reglamento y conocer los resultados de los exámenes que haya sustentado, en un plazo no mayor a treinta días;

- VI. Ser evaluado en una segunda ocasión previa capacitación correspondiente, cuando en la primera evaluación no haya resultado aprobado;
- VII. Participar en la Comisión, cuando se trate de valorar la designación a un servidor público de carrera de jerarquía inmediata inferior, en el caso en que sea solicitado por ésta;
- VIII. Promover ante la comisión en el caso que proceda, los medios de impugnación, respecto de los actos o resoluciones emitidas en el desarrollo del servicio, con motivo de la aplicación de este Reglamento;
- IX. Recibir una indemnización en los términos de Ley, cuando sea despedido injustificadamente y,
- X. Las demás que se deriven del presente Reglamento, de la Ley y otros ordenamientos aplicables.

Artículo 18.- Los servidores públicos de carrera tendrán las siguientes obligaciones:

- I. Ejercer sus funciones con estricto apego a los principios que establece el artículo 8 de este Reglamento;
- II. Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos del SIPSC y aportar el máximo de sus capacidades y profesionalismo en los cargos que ocupe;
- III. Participar en los procesos de capacitación, formación y especialización referidos en este Reglamento, necesarios para la permanencia, promoción y ascenso a niveles, rangos o cargos superiores;
- IV. Proporcionar, en su caso, la información y documentación necesarias al servidor público que se designe para suplirlo en sus ausencias;
- V. Participar en las evaluaciones establecidas para su permanencia y desarrollo dentro del SIPSC;
- VI. Enviar a la Comisión la evaluación del desempeño de los servidores públicos de carrera a su cargo, conforme a lo establecido en el presente Reglamento;

- VII. Aportar los elementos informativos necesarios para la evaluación de su desempeño;
- VIII. Abstenerse de incurrir en actos u omisiones que pongan en riesgo la seguridad del personal, bienes y documentación u objetos de la DGPRS o de las personas que allí laboran y,
- IX. Las demás que establecen en lo general el artículo 88 de la Ley; así como el artículo 42 de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.

CAPÍTULO V DE LA ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DEL SIPSC

Artículo 19.- El SIPSC comprende los programas de:

- I. Ingreso;
- II. Promoción y Desarrollo;
- III. Capacitación, Actualización, Profesionalización y Especialización;
- IV. Evaluación del Desempeño;
- V. Separación del Servicio y,
- VI. Supervisión y Evaluación del SIPSC.

Estos programas, la Comisión y personas que los operan, constituyen la estructura orgánica operativa y funcional del SIPSC.

Artículo 20.- Para la adecuada operación del SIPSC, la Coordinación Administrativa, por conducto de la Delegación Administrativa, emitirá las disposiciones administrativas necesarias que mandará publicar en la Gaceta de Gobierno, entre las que se destacan las siguientes:

- I. Lineamientos generales para determinar los planes de carrera individuales, el

sistema de puntuación; así como la posible rotación periódica de los servidores públicos de carrera;

- II. Norma para la descripción, elaboración de perfiles, valuación y registro de puestos en el catálogo;
- III. Lineamientos generales para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para el proceso de selección;
- IV. Lineamientos y guías para llevar el registro de los servidores públicos de carrera;
- V. Lineamientos y guías para la capacitación de los servidores públicos de carrera y,
- VI. Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos de carrera y el otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos.

CAPÍTULO VI DE LA COMISIÓN SUPERIOR DE PROFESIONALIZACIÓN

Artículo 21.- Para la instrumentación, operación y funcionamiento del SIPSC, se constituirá de manera formal y coordinada entre la DGPRS y la Coordinación Administrativa, la “Comisión Superior de Profesionalización”, que fungirá como instancia de toma de decisiones del SIPSC, cuya definición es la siguiente:

Es el órgano colegiado, encargado de establecer, de acuerdo al presente Reglamento y demás ordenamientos legales aplicables, la planeación, formulación de estrategias, implantación, operación, evaluación, seguimiento y toma de toda clase de decisiones, respecto a los programas del SIPSC; así como de determinar y aprobar en común acuerdo con la Coordinación Administrativa, todo lo no previsto en el presente Reglamento y que tenga interés directo con el SIPSC.

Artículo 22.- La Comisión se integrará por:

- I. El Director General de Prevención y Readaptación Social, el que la presidirá y quien podrá nombrar un representante con nivel no inferior al de Subdirector, (no pudiendo ser el titular del área de Seguridad y Custodia, ni el titular del área administrativa) quien tendrá derecho a voz, y a voto; y en su caso, a ejercer el voto de calidad;

- II. El Delegado Administrativo de la DGPRS, el que actuará como Secretario Ejecutivo, quien tendrá derecho a voz y a voto;
- III. El Jefe del Departamento de Recursos Humanos u homólogo perteneciente a la Delegación Administrativa, el que actuará como Secretario Técnico, quien sólo tendrá derecho a voz, pero no a voto;
- IV. El Subdirector Operativo de la DGPRS que actuará como vocal, teniendo derecho a voz y a voto;
- V. El Director del CPRS en que se generó la vacante, que actuará como vocal, teniendo derecho a voz y a voto;
- VI. El Coordinador Administrativo o en su caso el representante que éste designe, el que actuará como vocal, quien tendrá derecho a voz y a voto y,
- VII. El Contralor Interno de la Secretaría General de Gobierno, o el representante que éste designe, el que actuará en su calidad de contralor, quien tendrá derecho a voz, pero no a voto.

Artículo 23.- La Comisión tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Emitir reglas generales para la operación del SIPSC, conforme a las necesidades y características de la DGPRS, de acuerdo con los lineamientos que al efecto expida la Coordinación Administrativa, el presente Reglamento y demás disposiciones que de él emanen;
- II. Proponer en su caso, para su aprobación en conjunto con la Coordinación Administrativa, las políticas y programas específicos de ingreso, desarrollo, capacitación, reconocimientos, estímulos, remuneraciones, mecanismos de evaluación y de separación del personal, ello, acorde con los lineamientos que establece el presente Reglamento y demás normatividad administrativa aplicable;
- III. Someter a la aprobación de la Coordinación Administrativa, los puestos que por excepción sean de libre designación en la DGPRS;
- IV. Elaborar y emitir las convocatorias de los puestos sujetos a concurso;

- V. Aplicar los exámenes por medio de la Delegación Administrativa o de un agente externo, de acuerdo con el presente Reglamento y los demás procedimientos de selección; así como valorar y resolver sobre las personas que hayan resultado aprobadas, el lugar y calificaciones que obtuvieron y autorizar y determinar su nombramiento; y en su caso, el ingreso, promoción y ascenso de los aspirantes y de los servidores públicos de carrera que participen en los concursos;
- VI. Determinar la causa de separación del servidor público de carrera según la normatividad aplicable;
- VII. Integrar los grupos consultivos internos o externos y los operativos que considere necesarios para el cumplimiento de los objetivos del SIPSC, especificando en cada caso, su objeto, alcances y duración;
- VIII. Dictar resoluciones sobre los casos no previstos en el presente Reglamento y que guarden relación con el SIPSC;
- IX. Evaluar por sí o por agentes externos a la DGPRS, la evolución, aplicabilidad y sano desarrollo del SIPSC. En su caso, proponer reformas de mejora y adiciones para el mejor desempeño de los servidores públicos de carrera y del propio SIPSC y,
- X. Las demás que se deriven del presente Reglamento.

Artículo 24.- La Comisión sesionará cada dos meses de manera ordinaria y de manera extraordinaria las veces que sea requerida, a convocatoria de su Presidente o a petición de la mayoría de los integrantes. Las decisiones de la Comisión podrán ser aprobadas por unanimidad o por mayoría.

CAPÍTULO VII DEL PROGRAMA DE INGRESO

Artículo 25.- El programa de ingreso tiene como finalidad buscar a los mejores candidatos para ocupar los puestos vacantes y de nueva creación del SIPSC, con base en la igualdad de oportunidades y en los principios y procedimientos que al efecto establece este Reglamento y contempla los procesos de reclutamiento, preselección y selección.

Todas las plazas vacantes o de nueva creación de los puestos sujetos al SIPSC, deberán ser sometidas en su caso, para su ocupación, a los procesos de concurso, reclutamiento y

selección. Los puestos correspondientes a dichas plazas deberán haber sido registrados en el Catálogo correspondiente a la DGPRS.

Artículo 26.- Para ingresar al SIPSC, el aspirante debe cubrir además de los requisitos que establezca la convocatoria respectiva y la normatividad administrativa de la Coordinación Administrativa, los siguientes:

- I. Ser mexicano por nacimiento en pleno goce de sus derechos civiles;
- II. Acreditar los requisitos de conocimiento y experiencia requeridos para el puesto, mediante los exámenes respectivos;
- III. Acreditar y aprobar los cursos que se impartan como parte de los procedimientos del SIPSC;
- IV. No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delitos dolosos;
- V. No pertenecer al estado eclesiástico ni ser ministro de algún culto;
- VI. No estar inhabilitado para el servicio público, ni encontrarse con algún otro impedimento legal;
- VII. Tener aptitud y capacidad legal para el desempeño de sus funciones en el servicio público y,
- VIII. Las demás que acuerde la Comisión y los estipulados en los ordenamientos legales aplicables al caso.

Artículo 27.- El ingreso al servicio se organizará bajo la modalidad de concurso. Al efecto, la Comisión por medio de la Delegación Administrativa, publicará la convocatoria respectiva, la que difundirá en la DGPRS, en la Gaceta del Gobierno, en los medios escritos de mayor circulación y en la página electrónica del Gobierno del Estado. En su caso, de acuerdo al presupuesto, en medios electrónicos. El objetivo es asegurar el mayor número de participantes, para seleccionar de entre ellos, al mejor.

Artículo 28.- Para el ingreso al servicio, cuando exista igualdad de condiciones entre los candidatos, será preferido el personal que ya preste sus servicios a la DGPRS y, de entre éstos, el de mayor antigüedad, previa valoración de sus antecedentes laborales.

La DGPRS, para los casos de plazas de primer nivel de ingreso, previo a la emisión de la

convocatoria, organizará cursos generales propedéuticos para los aspirantes a primer nivel de ingreso al SIPSC, cuya aprobación será requisito indispensable para tener derecho a participar en los concursos.

Artículo 29.- El reclutamiento de aspirantes a ocupar puestos dentro del SIPSC, se llevará a cabo mediante convocatorias públicas abiertas emitidas por la Comisión, las que incluirán como mínimo:

- I. Objeto de la convocatoria;
- II. Datos de la DGPRS;
- III. Requisitos a cumplir por los aspirantes;
- IV. Perfil que deberá reunir el aspirante a la plaza; así como los requisitos de carácter legal, académico, laboral u otros que se determinen;
- V. Denominación del puesto y jornada laboral;
- VI. Nivel salarial y rango;
- VII. Desglose de percepciones mensuales;
- VIII. Unidad administrativa y adscripción de la plaza;
- IX. Ubicación del centro de trabajo;
- X. Autoridad a quien dirigirse para el concurso;
- XI. Fechas lugar y forma de recepción de inscripciones y de entrega de la documentación requerida. En ningún caso, el plazo de recepción de solicitudes será menor a diez días;
- XII. Fechas y lugar de aplicación de los exámenes, de evaluación de habilidades; así como de entrevistas;
- XIII. Fechas, lugar y forma en que se entregarán y publicarán los resultados;
- XIV. Salvedades para el caso de alguna omisión en la convocatoria y,
- XV. Nombre y cargo de quienes la emiten.

La Comisión, al publicar la convocatoria, procurará la participación de servidores públicos, en su caso de carrera, de los dos rangos inferiores al de la plaza que se concursa.

Artículo 30.- El proceso de selección comprenderá las fases siguientes:

- I. De revisión curricular;
- II. De evaluación de las capacidades, que a su vez se integra de dos etapas: la de visión del servicio público y la de evaluación de las capacidades gerenciales y técnicas requeridas para cada puesto y,
- III. De entrevistas a cargo de la Comisión.

La acreditación de cada fase y etapa de evaluación en la selección será determinante para que el aspirante pueda continuar en el proceso.

Artículo 31.- La Delegación Administrativa será el área responsable de llevar a cabo la revisión curricular de los aspirantes, así como de los documentos y requisitos exigidos por la convocatoria con el propósito de determinar, quiénes cumplen con los requisitos y el perfil requerido para el puesto, de acuerdo a lo establecido en la convocatoria; emitiendo al efecto la nota correspondiente, donde consigne los comentarios respectivos.

De igual forma, la Delegación Administrativa será la responsable de la aplicación de las herramientas y mecanismos que al efecto haya determinado la Comisión en coordinación con la DGPRS, en los que observarán preferentemente el nivel de dominio, así como las habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias de los aspirantes.

Artículo 32.- La DGPRS podrá auxiliarse de instituciones educativas, organismos, expertos o empresas especializadas en el tema, para la elaboración, aplicación y en su caso calificación de los exámenes y evaluaciones que se efectúen en el proceso de selección; asegurándose en todo momento la confidencialidad de los aspirantes, de sus resultados y la imparcialidad del servicio prestado a la DGPRS, la que lo verificará bajo cualquier circunstancia, con el apoyo de la Contraloría Interna.

Artículo 33.- La Delegación Administrativa elaborará el listado en orden alfabético, de los aspirantes que hayan aprobado la fase de evaluación de capacidades y lo presentará a la Comisión, a efecto de que ésta determine, los candidatos pfinalistas que evaluará mediante entrevista, los cuales podrán ser hasta diez por plaza vacante.

Artículo 34.- En la fase de entrevistas, la Comisión sesionará el número de veces que sea necesario, a efecto de evaluar y calificar al grupo de candidatos prefinalistas, a cuyo efecto podrá valorar, entre otras, su potencial de aprendizaje en cuanto a las capacidades técnicas vinculadas a otros puestos dentro de la dependencia. La Comisión seleccionará hasta tres candidatos finalistas, basándose en los resultados de sus evaluaciones.

Artículo 35.- La deliberación que al respecto realice la Comisión, con relación al candidato que ocupe la plaza sujeta a concurso, la realizará observando en todo momento que se destaquen en el candidato, los rasgos de personalidad que más se acerquen a los principios del SIPSC y de la administración pública estatal.

El titular de la DGPRS podrá vetar a uno o dos de los candidatos, siempre que existan más de tres, bajo su responsabilidad y justificando y motivando por escrito su determinación de veto.

La Comisión procederá a seleccionar de entre los candidatos que en su caso no resultaron vetados a quien ocupará al puesto.

Artículo 36.- La Comisión podrá, considerando las circunstancias del caso, declarar desierto un concurso cuando:

- I. No se cuente al menos con tres candidatos que hayan obtenido las puntuaciones mínimas establecidas y,
- II. En el momento en que, agotada la evaluación que realice mediante entrevista a los candidatos prefinalistas, determine que ninguno de ellos cumple con los requerimientos estipulados para ocupar la vacante.

En ambos casos, procederá a la emisión de una nueva convocatoria.

Artículo 37.- Una vez agotadas satisfactoriamente por el candidato las etapas del Programa de Ingreso y declinada a su favor la resolución emitida por la Comisión, ésta instruirá a la Delegación Administrativa, para que remita a la Coordinación Administrativa el acta correspondiente y toda la documentación solicitada al aspirante, para los efectos del nombramiento respectivo y demás registros propios de esa área, cuidando de fotocopiarlos, para integrarlos al expediente de carrera del servidor público, que habrá de obrar en la DGPRS.

Para los efectos de este Reglamento los cursos de formación aprobados y los resultados de las evaluaciones que hayan sido aprobatorias, tendrán vigencia de un año, siempre y cuando se realicen exámenes de oposición en ese lapso; en caso contrario, serán validos hasta la siguiente convocatoria que al efecto se expida.

Entregado el nombramiento al servidor público por parte de la Dirección, la Delegación Administrativa, procederá a proporcionarle la inducción a la dependencia y al puesto.

Artículo 38.- Solo podrán reingresar al SIPSC los servidores públicos de carrera, que se ajusten al proceso de reclutamiento y selección descrito en el presente Reglamento, cuando se hubieren separado de éste, por alguna de las siguientes causas:

- I. Por renuncia y,
- II. Por adhesión a programas de retiro voluntario, cuando hayan transcurrido los plazos y cumplido las condiciones de éste.

CAPÍTULO VIII DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO

Artículo 39.- El Desarrollo de los servidores públicos de carrera, es el proceso por medio del cual se logran las promociones y ascensos, con base en los méritos obtenidos, la capacitación y la evaluación de los propios servidores públicos.

Artículo 40.- Las actividades para el desarrollo de los servidores públicos del SIPSC se llevarán a cabo conforme a un programa institucional que elaborarán la Comisión y la Coordinación Administrativa, que comprenderá por lo menos, lo siguiente:

- I. La trayectoria de promoción y ascenso con base en los perfiles de los rangos, niveles y puestos contemplados en el SIPSC;
- II. Las modalidades de la capacitación que comprende la formación, actualización y especialización;
- III. Los planes y programas de estudio;
- IV. La capacitación, formación y/o especialización acreditada por el servidor público de carrera en instituciones educativas de nivel superior o en órganos especializados en la materia;

- V. Los mecanismos de evaluación del aprovechamiento de los programas y su seguimiento y,
- VI. Lo demás que estime conveniente la Comisión.

Artículo 41.- Para el acceso a un rango, nivel o puesto este último de mayor jerarquía, los servidores públicos de carrera deberán cumplir con los requisitos del puesto, la antigüedad mínima, que deberá de ser de un año en el puesto que se ocupa y aprobar los exámenes que para el caso se tengan establecidos.

En estos casos, la Comisión al deliberar deberá tomar en consideración el puntaje otorgado al servidor público en sus evaluaciones del desempeño realizadas con anterioridad, promociones obtenidas, resultados de los exámenes de capacitación; así como otros estudios que por su cuenta hubiere realizado en instituciones de educación superior o similar y que tengan relación directa –jurídica, administrativa, técnico, operativa, práctica o gerencial– con la función a su cargo, a los que les asignará también un valor en puntos.

Artículo 42.- La Comisión con la participación de la DGPRS contemplarán dentro del catálogo y tabulador de puestos, la asignación de cinco rangos para cada nivel o puesto; incluso pudiendo ser mayores en salario los rangos de una categoría inferior en comparación con la inmediata del nivel superior, ello, a efecto de que ante la falta de una vacante para concursar, en un puesto de mando, pueda tener una mejor retribución.

Artículo 43.- Los servidores públicos de carrera, podrán ascender por lo menos un rango cada seis meses, previa su participación en los procesos de capacitación, actualización y aprobación de las evaluaciones correspondientes; así como de la rendición de un informe de actividades del periodo que se evaluará.

Con las mismas salvedades que el párrafo anterior, el ascenso a los niveles sucesivos, es obligatorio dentro de cada categoría y la aprobación de nivel tendrá valor curricular para las promociones y concursos, debiéndose considerar para ello lo siguiente:

- I. La evaluación será anual, teniéndose que acreditar en forma sobresaliente; y
- II. Los servidores públicos de carrera que no acrediten en forma sobresaliente o por menos satisfactoria, pero si en escala suficiente, tendrán una sola oportunidad de acreditar en la siguiente evaluación anual.

Artículo 44.- Los indicadores que se utilizarán para diferenciar las calificaciones referidas en el artículo anterior son: el examen, la cédula de evaluación del desempeño; así como un informe de actividades de los evaluados considerándose excelente, la escala entre 90 y 100, bueno entre 80 y 89 y regular entre 60 y 79 puntos.

Artículo 45.- Los servidores públicos de carrera que aprueben de manera sobresaliente en dos evaluaciones seguidas, recibirán como estímulo, el importe equivalente a un mes de salario. Los que lo aprueben de manera satisfactoria, recibirán un turno de asueto.

Artículo 46.- La Comisión previa integración de la información, correspondiente, por parte de la Delegación Administrativa, realizará el estudio del historial profesional de cada servidor público de carrera, considerando los aspectos siguientes:

- I. Antigüedad en el SIPSC y en el Gobierno;
- II. Nivel en la categoría en que se encuentra;
- III. Calidad en el trabajo efectuado;
- IV. Conocimiento y experiencia en la rama de trabajo en que se desempeña;
- V. Requisitos y perfil requerido para el puesto y,
- VI. Los informes anuales de trabajo presentados por el interesado.

Artículo 47.- La Delegación Administrativa elaborará conjuntamente con la Coordinación Administrativa, las propuestas de planes individuales de carrera por cada puesto, considerando para este efecto las posibles trayectorias de promoción verticales o de especialidad y horizontales o laterales; así como las necesidades de la DGPRS.

Artículo 48.- La DGPRS emitirá en coordinación con la Comisión, los lineamientos para definir la ponderación del valor numérico de las variables a calificar dentro del sistema de puntuación del desempeño de cada servidor público de carrera, a que se refiere el artículo 44 de este Reglamento; para conformar su evaluación integral.

CAPÍTULO IX DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, ACTUALIZACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN

Artículo 49.- La profesionalización de los servidores públicos de seguridad y custodia tiene por objeto fomentar su formación, a fin de que cuenten con las aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar su cargo.

Las tres vertientes o modalidades de la capacitación genérica, que se imparta a los servidores públicos del SIPSC, actualización, profesionalización y especialización, tendrán el carácter de permanente y persiguen el objetivo de que estos servidores públicos, se formen, actualicen y profundicen en los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

El diseño y la implementación de estos programas estará a cargo de la Comisión, quien por conducto de la Delegación Administrativa, en conjunto con la Dirección, desarrollarán y someterán a su consideración los procesos de profesionalización, actualización y especialización a los que habrán de someterse los servidores públicos de carrera.

Artículo 50.- Los criterios que como mínimo se deberán observar en los procesos a que se refiere el párrafo que antecede, son:

Que los cursos incidan:

- I. En el conocimiento de la administración pública estatal en general; en el desarrollo de aptitudes gerenciales o directivas; en el fortalecimiento de conocimientos específicos sobre la materia de su cargo; y en los que les permitan un desarrollo personal-profesional relacionado con su trabajo y,
- II. Que se establezcan los parámetros requeridos para la asignación de puntos por acreditación de los cursos tanto internos como externos; así como los necesarios para la determinación y valoración de los modelos para el aprovechamiento del conocimiento, experiencias y capacidades en la DGPRS.

Artículo 51.- Los cursos que se realicen en el marco de los programas a que se refiere el presente capítulo, tendrán valor curricular y acumularán el puntaje que al efecto se determine. Igual suerte correrán los cursos que los servidores públicos de carrera realicen en instituciones de educación superior o similar, previo reconocimiento que la Comisión haga de éstas.

Artículo 52.- Los cursos de capacitación que programe la Comisión, serán obligatorios para el cumplimiento de la trayectoria de promoción y ascenso de los servidores públicos de carrera; excepto en los casos en que éstos estimen que cuentan con los conocimientos necesarios para presentar un examen respecto de alguno de los cursos antes mencionados y aprobarlo satisfactoriamente; en cuyo caso, lo hará del conocimiento por escrito a la Delegación Administrativa, a efecto, de que en los plazos que ésta determine, sea programada su evaluación correspondiente.

Artículo 53.- La DGPRS, en apego a las disposiciones que al efecto proponga la Comisión, podrá celebrar convenios con instituciones educativas de nivel superior, centros de investigación y organismos públicos y privados, para que impartan cualquier modalidad de capacitación tendiente a cubrir las necesidades de formación de los servidores públicos de carrera, la que en su caso será considerada como interna, por haberla impuesto la propia DGPRS.

CAPÍTULO X DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Artículo 54.- Para la implementación del programa de evaluación del desempeño en el SIPSC, se observará indubitablemente por parte de la Comisión y de la DGPRS, en el desarrollo de las herramientas base para el establecimiento del presente programa, la consideración de los factores que permitan realizar de manera objetiva e imparcial:

- a) La medición individual y colectiva y,
- b) Los aspectos cuantitativos y cualitativos acerca del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos.

Para el cumplimiento de los objetivos que se desprenden del presente artículo, la DGPRS, con la colaboración de la Coordinación Administrativa, desarrollarán el programa de evaluación del desempeño, cuidando que se incluyan los siguientes factores:

- I. Que se definan los métodos para la evaluación del desempeño;
- II. Que se definan las mediciones del desempeño, a efecto de identificar las medidas numéricas y descriptivas que serán empleadas para evaluar que tan bien se alcanzaron los resultados;

- III. Que se efectúe el establecimiento de normas para el desempeño, que permitirán saber el grado de cumplimiento de las funciones en cuanto a lograr las expectativas previamente planteadas;
- IV. Que se identifiquen las metas individuales de los servidores públicos de carrera, a partir de las metas institucionales de la DGPRS;
- V. Que se estipulen las metas del desempeño colectivo por unidad administrativa;
- VI. Que se evalúen los resultados de la actividad encomendada al servidor público;
- VII. Que se instituyan los estímulos o reconocimientos e incentivos al desempeño destacado;
- VIII. Que se adopten las medidas correctivas para el caso del desempeño no satisfactorio y;
- IX. Que se efectúe el registro y seguimiento de los resultados que arrojen las evaluaciones al desempeño.

Artículo 55.- La DGPRS, bajo la supervisión de la Comisión y con el apoyo de la Coordinación Administrativa, realizarán la evaluación del desempeño de sus servidores públicos de carrera de manera semestral, efectuándose durante los dos meses posteriores a haberse concluido cada semestre; debiendo la Comisión, dar a conocer a cada servidor público de carrera, el resultado de su evaluación del desempeño a más tardar dentro de los sesenta días naturales siguientes a la aplicación de la evaluación; resultados que se registrarán puntualmente en el expediente de carrera del SIPSC, de cada servidor.

Para poder ser evaluado el servidor público de carrera, tendrá que haber cumplido como mínimo, seis meses en el puesto.

Las evaluaciones semestrales, versarán sobre diferentes temas cada una, algunos coincidentes entre sí, a efecto de que al finalizar el ciclo, se contrasten y se sumen para obtener un resultado final definitivo por año.

Preferentemente, las evaluaciones semestrales no coincidirán en fechas en que se tengan que elaborar otros reportes como la integración del informe de gobierno, o la entrega del presupuesto.

Estas evaluaciones, más que ser voluminosas o demasiado extensas, buscarán que arrojen en pocos rubros, los aspectos que se consideran cuantitativa y cualitativamente más impactantes para el cumplimiento de sus labores de manera eficiente y con calidad; así mismo destacarán el crecimiento personal-profesional del servidor público de carrera en su cargo y en la institución.

Artículo 56.- La evaluación del desempeño se integrará, además de los formatos que al efecto apliquen la DGPRS y la Delegación Administrativa, con:

- I. Una autoevaluación mediante la que el propio servidor público de carrera, califique su desempeño, de acuerdo a ciertas variables que le serán proporcionadas;
- II. Una evaluación que le será aplicada por su jefe inmediato superior, que contendrá algunas variables coincidentes y otro tipo de éstas; y
- III. La validación que hará de estas dos evaluaciones, el jefe superior de ambos, que generalmente será el Subdirector Operativo o en su caso el Director General de Prevención y Readaptación Social.

Artículo 57.- La evaluación del desempeño considerará cuatro aspectos, que con base en una estructura de puntos, permitirá obtener hasta 200 puntos por semestre, a cada servidor público de carrera, cuya ponderación se hará de la siguiente forma:

- I. La modificación de la situación académica y la actualización, le proporcionará hasta 28 puntos;
- II. La responsabilidad y logro de las metas, le otorgará como máximo 44 puntos;
- III. El desempeño del trabajo, como la parte central de la evaluación, le asignará hasta 98 puntos; y
- IV. La capacidad técnica le otorgará un máximo de 30 puntos.

La determinación precisa del puntaje, realizada con base en una tabla por cada concepto en particular, la proporcionará la Delegación Administrativa a cada servidor público de carrera involucrado en este proceso.

Artículo 58.- De acuerdo con los puntos que se obtengan, los servidores públicos de carrera, podrán quedar en cualquiera de las siguientes categorías:

- I. Desempeño excelente al que alcance entre el 90 y el 100% de los puntos.
- II. Desempeño bueno, al que logre entre el 75 y el 89 % de los puntos.
- III. Desempeño regular, –mínimo aprobatorio– al que logre entre el 60 y el 74 % de los puntos, y
- IV. Desempeño malo, –no aprobatorio– al que alcance entre el 0 y el 59% de los puntos.

Artículo 59.- Los servidores públicos de carrera, de acuerdo a los resultados que obtengan en sus evaluaciones y una vez promediadas las calificaciones por semestre o por año, según sea el caso, se harán acreedores a una determinada situación laboral conforme a lo siguiente:

- I. **Excelente o bueno**, además de que sumarán sus puntos a los que tengan acumulados de años anteriores o al momento de su ingreso, tendrán la posibilidad de ascender al nivel o rango siguiente, según sea el caso, de acuerdo con el puntaje acumulado;
- II. **Regular**, se les anularán los puntos obtenidos en la evaluación practicada y se les brindará la oportunidad de mejorar su desempeño;
- III. **Regular**, obtenida en cuatro evaluaciones anuales continuas, se les separará del SIPSC y de su plaza;
- IV. **Malo, –no aprobatorio–**, además de que se anularán sus puntos, inmediatamente la Comisión dictaminará su situación en la institución, pudiéndole en su caso, otorgar hasta una oportunidad más, de acuerdo a los demás aspectos que integran su expediente de carrera profesional;
- V. **Malo**, para el caso de que la calificación no aprobatoria, sea obtenida en dos evaluaciones anuales de manera consecutiva, serán separados del SIPSC y de su plaza; y

Artículo 60.- Los servidores públicos de carrera eventuales, que pertenezcan al primer nivel de ingreso, se les separará del SIPSC y de su plaza, en función de los resultados de la evaluación del desempeño, cuando al término del primer año en el puesto, no acrediten

una calificación mínima de desempeño bueno, en términos de la fracción X del artículo 65 de este Reglamento.

Artículo 61.- Los servidores públicos de carrera, podrán ser sujetos de estímulos, reconocimientos y/o incentivos por su destacado desempeño.

Para su aprobación y otorgamiento, la DGPRS y la Comisión, deberán observar lo siguiente:

- I. Que se apliquen a servidores públicos de carrera con calificaciones sobresalientes, así como a aquellos con satisfactorias, obtenidas consecutivamente durante cuatro años;
- II. Que se sujete a la disponibilidad presupuestaria con que cuente la DGPRS, a cuyo efecto deberán contar con el dictamen presupuestario favorable de la Coordinación Administrativa;
- III. Que también prevean incentivos o distinciones no económicas de diverso tipo; y
- IV. Los lineamientos que para tal efecto emita la Coordinación Administrativa.

La Comisión enviará a la Coordinación Administrativa, el proyecto que integre las propuestas para el otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos a efecto de que los autorice. La Delegación Administrativa preverá que se implemente lo necesario para su entrega.

Los resultados de las evaluaciones del desempeño de cada uno de los servidores públicos de carrera, así como el otorgamiento de estímulos o reconocimientos e incentivos, deberán registrarse en la Bitácora y en su expediente de carrera de la institución.

CAPÍTULO XI DEL PROGRAMA DE SEPARACIÓN DEL SERVICIO

Artículo 62.- La separación es el acto por medio del cual un servidor público de carrera, deja de pertenecer al SIPSC de manera temporal o definitiva y en su caso del Gobierno del Estado de México.

Artículo 63.- Procede la separación temporal del SIPSC en los siguientes casos:

- I. Por suspensión;
- II. Por haberse concedido una licencia con o sin goce de sueldo;
- III. Por incapacidad médica con motivo de enfermedad o accidente y,
- IV. Por cualquier otra que impida la prestación del servicio por causas imputables al servidor público.

Artículo 64.- La suspensión es la sanción que consiste en la interrupción temporal de todos o algunos de los derechos que tienen los servidores públicos de carrera cuya duración no podrá exceder de tres meses, ni ser inferior a tres días de trabajo.

Artículo 65.- Procede la separación definitiva sin responsabilidad para la DGPRS, por las siguientes causas:

- I. Renuncia al cargo o empleo;
- II. Defunción;
- III. Jubilación o retiro en términos de la legislación aplicable;
- IV. Sentencia ejecutoriada que imponga al servidor público una pena que implique la privación de su libertad;
- V. Incapacidad física o mental que le impida el desempeño de sus funciones;
- VI. Incumplimiento reiterado e injustificado de cualquiera de las obligaciones que este Reglamento le asigna;
- VII. Hacerse acreedor a sanciones establecidas en la Ley de Responsabilidades, que impliquen cese definitivo o inhabilitación del servicio;
- VIII. Cuando un servidor público de carrera haya sido convocado a por lo menos tres procesos consecutivos de promoción sin que haya participado en los mismos, o cuando habiendo participado en los mismos, no hubiese obtenido el grado inmediato superior que le corresponda por causas imputables a él;
- IX. No aprobar en tres ocasiones la capacitación obligatoria;

- X. Para el caso de servidores públicos de carrera eventuales, cuando al término del primer año en el puesto, no acrediten una calificación mínima de desempeño bueno y,
- XI. Cuando el resultado de su evaluación del desempeño sea en términos generales deficiente, en las condiciones que establece la fracción IV del artículo 58 de este Reglamento.

La valoración que supone la fracción VI deberá ser realizada por la Coordinación Administrativa, en coordinación con la Comisión, de conformidad con el presente Reglamento y respetando la garantía de audiencia del servidor público.

Artículo 66.- La Delegación Administrativa, una vez que tenga conocimiento de alguna de las causas establecidas en el artículo que antecede, (con excepción de la fracción VI) esperará a la determinación de la Comisión y de la Coordinación Administrativa, recabará los documentos que acrediten fehacientemente dichas causas y previa autorización del Titular de la DGPRS, procederá a dejar sin efectos el nombramiento respectivo, registrando tal situación en el expediente de carrera del servidor público y procediendo con el trámite correspondiente.

Artículo 67.- La licencia es el acto por medio del cual un servidor público de carrera, previa autorización de la Comisión, deja de desempeñar las funciones propias de su cargo de manera temporal, conservando todos o algunos de los derechos que este Reglamento le otorga.

La licencia puede ser con o sin goce de sueldo.

Para que un servidor público de carrera pueda obtener una licencia, deberá tener una antigüedad mínima en el SIPSC de dos años y dirigir su solicitud por escrito a la Comisión, contando para ello con el visto bueno de su superior jerárquico.

La licencia sin goce de sueldo no será mayor a seis meses y sólo podrá prorrogarse en una sola ocasión por un periodo similar, salvo cuando la persona sea promovida temporalmente al ejercicio de otras comisiones o sea autorizada para capacitarse fuera de su lugar de trabajo por un periodo mayor.

La licencia con goce de sueldo no podrá ser mayor a un mes y sólo podrá prorrogarse en una sola ocasión por un periodo similar, autorizándose únicamente por causas relacionadas con la capacitación del servidor público vinculadas al ejercicio de sus funciones o por motivos justificados a juicio de la Comisión.

Artículo 68.- Para cubrir el cargo del servidor público de carrera que obtenga licencia, se nombrará otro servidor público de carrera que actuará de manera provisional. La designación del servidor público que ocupará dicho cargo se realizará conforme a las disposiciones de este Reglamento.

Aquellos servidores públicos de carrera que se hagan cargo de otra función, deberán recibir puntuación adicional en su evaluación de desempeño.

Artículo 69.- La pertenencia al SIPSC no implica inamovilidad de los servidores públicos de carrera, pero sí garantiza que no podrán ser removidos de su cargo por razones políticas o por causas y procedimientos injustificados, no previstos en el presente Reglamento o en otras leyes aplicables.

CAPÍTULO XII DEL PROGRAMA DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO INTEGRAL DE PROFESIONALIZACIÓN DE SEGURIDAD Y CUSTODIA

Artículo 70.- La Coordinación Administrativa con el apoyo de la Comisión, establecerá mecanismos de evaluación sobre la operación del SIPSC, a efecto de contar con elementos suficientes para su adecuado perfeccionamiento.

Artículo 71.- La evaluación de resultados de los programas de capacitación que se impartan, se realizará con base en las valoraciones del desempeño de los servidores públicos que participaron, buscando el mejoramiento de la capacitación en la proporción que se identifiquen deficiencias.

Artículo 72.- La Comisión desarrollará la información necesaria que permita la evaluación conjunta con la Coordinación Administrativa, de los resultados de la operación del SIPSC y emitirá reportes sobre el comportamiento observado en cada una de las etapas o programas del mismo.

CAPÍTULO XIII DE LA BITÁCORA DE CARRERA PROFESIONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO DE SEGURIDAD Y CUSTODIA

Artículo 73.- La bitácora de carrera profesional del servidor público de seguridad y

custodia, es el expediente que integrará en orden cronológico, toda la información que se genere entre el servidor público de carrera y el SIPSC, a partir de su reclutamiento, hasta su separación definitiva; misma que se obtendrá por duplicado en cada una de sus partes integrantes, para que obre también en los archivos de la DGPRS, estando bajo la guarda y cuidado directo de la Coordinación Administrativa, por conducto de la Delegación Administrativa.

Al efecto, la Delegación Administrativa será la responsable de recopilar la información antes mencionada, de fotocopiarla para su integración en la DGPRS y de remitir los originales para su guarda y cuidado.

La Bitácora contendrá por lo menos, la siguiente información de cada servidor público de carrera que pertenezca al SIPSC:

- I. Datos generales y curriculares;
- II. Datos relacionados con el ingreso o reingreso;
- III. Cursos de capacitación, profesionalización y especialización;
- IV. Plan de carrera, promociones, puntuación y movimientos de personal;
- V. Resultados de las evaluaciones del desempeño;
- VI. Licencias;
- VII. Historial laboral y,
- VIII. Separación.

Los datos personales de los servidores públicos que se contengan en la bitácora, serán considerados confidenciales.

TÍTULO II DEL PROCEDIMIENTO DE INCONFORMIDAD

CAPÍTULO I DEL RECURSO DE INCONFORMIDAD

Artículo 74.- Los servidores públicos de carrera y los aspirantes a ingresar al SIPSC, podrán interponer el recurso de inconformidad cuando estimen que los actos o resoluciones emitidos por la Comisión, o por alguna de las autoridades involucradas en cualquier programa del SIPSC, afecten, limiten o excluyan los derechos que este Reglamento les otorga.

Artículo 75.- El recurso de inconformidad, se interpondrá ante la Comisión, dentro de los diez días hábiles contados a partir del día siguiente a aquel en que se tuvo conocimiento del acto o resolución que le haya causado molestia y el escrito mediante el que se interponga, no requerirá mas formalidad que expresar el acto o resolución que se reclama, la autoridad que lo emitió, los agravios que a su juicio le causa, las pruebas que considere pertinentes, las que deberán estar relacionadas con el acto reclamado; y desde luego, los datos de identificación del promovente, incluyendo domicilio para oír notificaciones.

Artículo 76.- Para la substanciación del recurso de inconformidad, se observará de manera enunciativa pero no limitativa, lo siguiente:

- I. Las pruebas documentales se tendrán por no ofrecidas, si no se acompañan al escrito en el que se interponga el recurso, y sólo serán recabadas por la autoridad, en caso de que el recurrente lo solicite en el propio escrito por no tener acceso a ellas, por que obren en poder exclusivo de la autoridad, que motivo el acto que se reclama;
- II. Será inadmisibile la prueba confesional por parte de la autoridad;
- III. La Comisión solicitará a la Delegación Administrativa, le integre y remita en un plazo máximo de diez días, un expediente con copias cotejadas por quien esa Comisión designe para el efecto, que contenga su informe sobre los hechos que se recurren, en caso de haberla, la resolución que motivo el acto reclamado, las constancias relacionadas con el mismo y las que considere pueden ayudar a mejor proveer;

- IV. La Comisión podrá solicitar que rindan las autoridades o particulares que hayan tenido relación directa con el acto o resolución que se recurre, los informes que estime pertinentes;
- V. La Comisión acordará lo que proceda sobre la admisión del recurso y de las pruebas que se hubiesen ofrecido; así como respecto del expediente solicitado a la Delegación Administrativa y en su caso de los informes a que se refiere la fracción anterior; ordenando el desahogo de las mismas dentro del plazo de diez días hábiles y,
- VI. Concluido el plazo señalado en la fracción anterior, la Comisión dictará la resolución que proceda en un término que no excederá de veinticinco días hábiles.

Artículo 77.- El recurso de inconformidad contenido en el presente capítulo, versará exclusivamente sobre la aplicación correcta del procedimiento y no respecto de las herramientas o los criterios de evaluación que se instrumenten. En el caso, que se interponga con motivo de estos criterios o en contra de las citadas herramientas, se desechará de plano el recurso.

Los conflictos individuales de carácter laboral no serán materia del presente recurso.

T R A N S I T O R I O S

PRIMERO.- Publíquese el presente Reglamento en la Gaceta del Gobierno.

SEGUNDO.- El presente Reglamento entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta del Gobierno. Por lo que hace al capitulado que corresponde al SIPSC, es decir del artículo 19 en adelante, no obstante su vigor, su práctica será paulatina de acuerdo al avance en su instrumentación, conforme a los siguientes transitorios.

TERCERO.- La Coordinación Administrativa deberá expedir los lineamientos y criterios necesarios para la operación del Subsistema de Ingreso y los relativos a los catálogos y demás herramientas administrativas a que se refieren diversos artículos de este ordenamiento, dentro de los tres meses siguientes a su entrada en vigor.

CUARTO.- La DGPRS podrá durante los ejercicios fiscales _____, llevar a cabo la ocupación temporal de las vacantes con servidores públicos de libre

designación. A partir del segundo semestre de _____, los puestos deberán ser ocupados mediante concurso.

QUINTO.- Durante los cuatro meses siguientes a la entrada en vigor del presente Reglamento, la DGPRS podrá efectuar movimientos laterales de servidores públicos de Seguridad y Custodia que se encuentren vacantes, de conformidad con las reglas previstas en este Reglamento en lo que resulten aplicables.

SEXTO.- Los eventos de inducción para ocupar las plazas de Seguridad y Custodia se llevarán a cabo a partir del segundo semestre de _____.

SÉPTIMO.- Con base en la estructura orgánica que tengan registrada, la DGPRS y la Coordinación Administrativa, deberán elaborar conjuntamente, a partir del ____ de _____ de _____, las propuestas de perfiles y evaluaciones de puestos de carrera.

OCTAVO.- Antes de finalizar el mes de _____ de _____, se tomará protesta a los miembros de la Comisión Superior de Profesionalización.

NOVENO.- El Programa de Evaluación del Desempeño entrará en operación de manera gradual a partir de la entrada en vigor del SIPSC y operará en su totalidad en el año de _____.

DÉCIMO.- Los mecanismos de otorgamiento de estímulos o reconocimientos e incentivos comenzarán a operar en el segundo semestre del año de _____, sujetos a disponibilidad presupuestaria.

DÉCIMO PRIMERO.- Para que los servidores públicos que actualmente ocupan cargos comprendidos en los niveles establecidos en el artículo 10 del presente Reglamento, obtengan el nombramiento como servidores públicos titulares de carrera, deberán aprobar la evaluación del desempeño correspondiente al año _____; así como los exámenes y concursos que al efecto se hayan implementado.

DÉCIMO SEGUNDO.- Para efectos de la presupuestación correspondiente a la implementación y operación del SIPSC, la DGPRS remitirá a la Coordinación Administrativa, a más tardar dentro de los primeros quince días del mes de _____ de _____, los criterios para que realicen el diagnóstico sobre sus estructuras, los servidores públicos que ocupan puestos comprendidos en el Sistema y los procesos de administración de recursos humanos.

DÉCIMO TERCERO.- En tanto se expidan las disposiciones administrativas previstas en el presente Reglamento, se continuarán aplicando las emitidas con anterioridad en todo lo que no se oponga al mismo.

Dado en el Palacio del Poder Ejecutivo, en la ciudad de Toluca de Lerdo, capital del Estado de México, a los ____ días del mes de _____ del año _____.

**SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCIÓN
EL GOBERNADOR CONSTITUCIONAL
DEL ESTADO DE MÉXICO**

Nombre y Rúbrica

EL SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO

Nombre y Rúbrica

APROBACIÓN:

PUBLICACIÓN:

VIGENCIA:

Nota: El tiempo estimado para la implementación de un SIPSC es de un año y medio, de conformidad a lo dispuesto en la propuesta de artículos transitorios, que contemplan acciones continuas y secuenciales para tal efecto.

colofón