

La Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera: Importancia, avances y retos

Dr. José Luís Méndez Martínez

27 de octubre de 2003

Índice

- I. El problema: contexto actual del gobierno
- II. Soluciones
 - a) NGP
 - b) SCC
- III. ¿Por qué es importante un servicio civil de carrera?
- IV. ¿Cómo logra un servicio civil de carrera sus objetivos de imparcialidad, profesionalismo, eficiencia y honestidad?
- V. ¿Nueva gerencia pública ó servicio profesional de carrera?
- VI. Puesta en marcha del Servicio Profesional de Carrera en la APF mexicana
- VII. Recomendaciones Generales
- VIII. Conclusión

I. El Problema: Contexto Actual del Gobierno



Megatendencias Mundiales

1. Reestructuración del espacio (Globalización, Regionalización)
2. Diferenciación (Igualdad, Libertad)
3. Retemporalización (Aceleración del tiempo)
4. Mercantilización (Privatización)
5. Democratización (electoral) / verticalización (Política)
6. Elevación del nivel de vida (Mayores demandas)

$$1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 =$$

7 Mayor Complejidad

II. Soluciones



Solución 1

La Nueva Gerencia Pública

- 1.-**Descentralización**; separación de formulación y ejecución, un “empower” de los administradores.
- 2.-**Desregulación**
- 3.-**“Empresarialización”** (mayor disponibilidad a la innovación y el riesgo).
- 4.-**“Publicación”** y agrupación (mayor sentido de misión pública y trabajo en equipo)

La Nueva Gerencia Pública

5.-**Competencia-privatización** (ver que exista competencia entre actores; mercado).

6.-**Resultados por encima de procesos.**

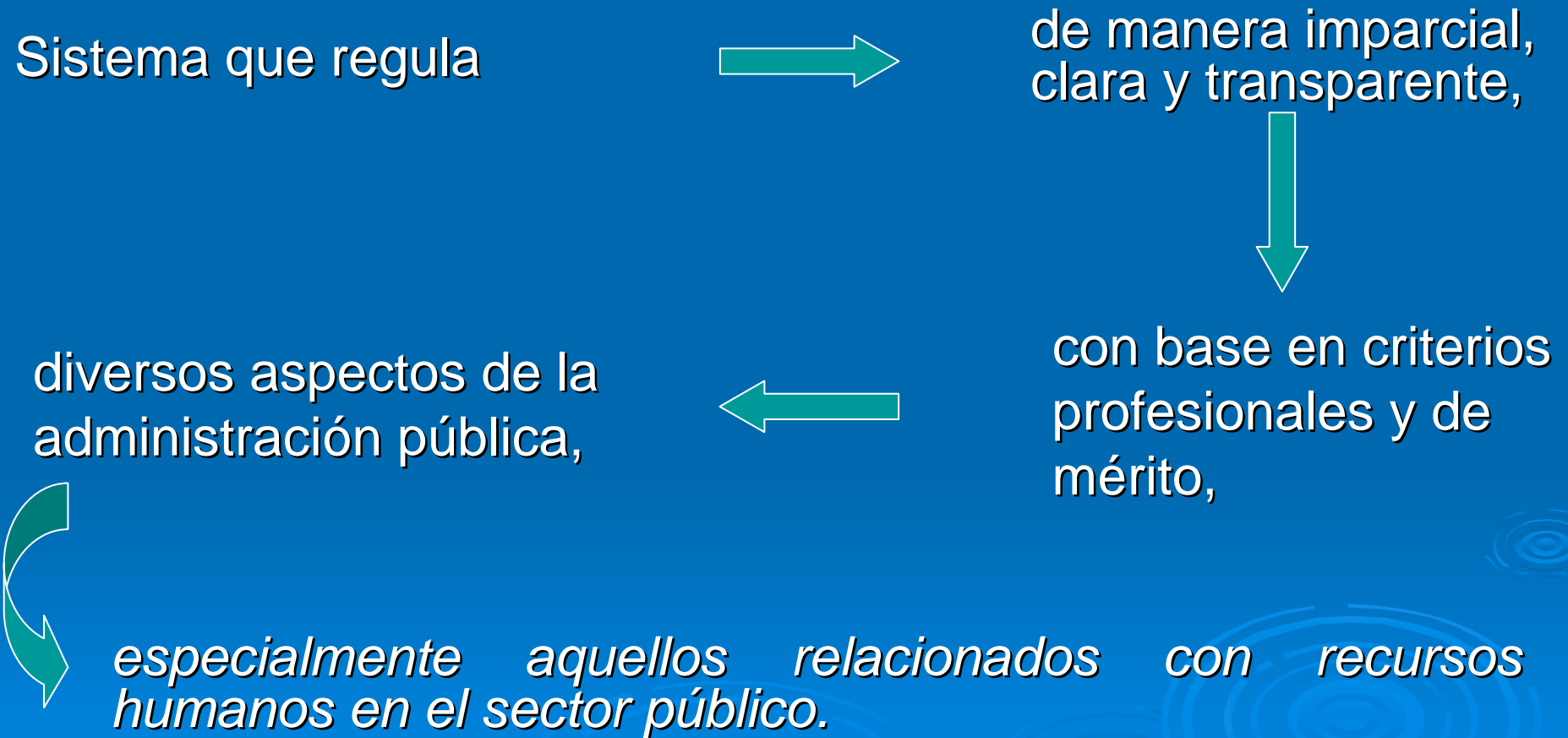
7.-Autosuficiencia (entradas, cuotas, tarifas) no sólo gastos.

8.-“Clientelización” (el cliente (encuestas);

9.-Prevención más que solución.

Solución 2

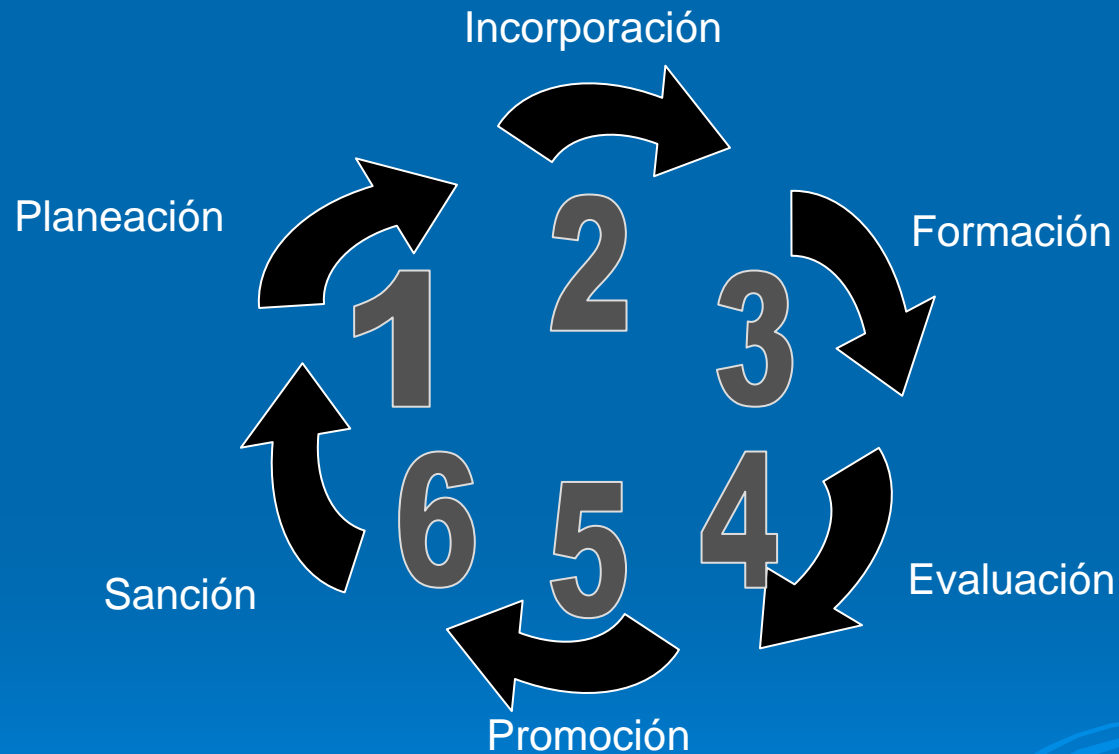
Servicio Civil de Carrera



¿En qué consiste un Servicio Civil de Carrera?



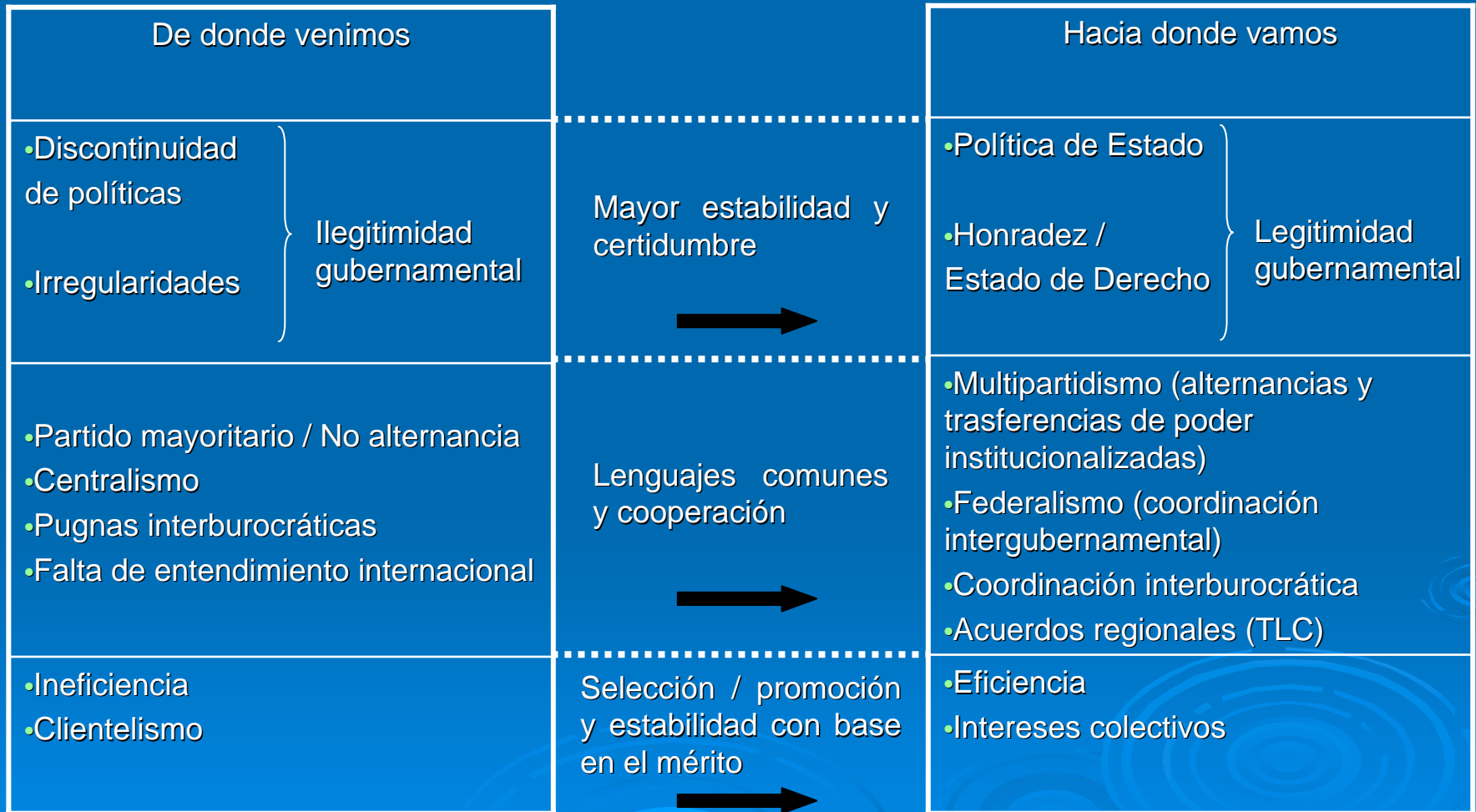
Procesos del Servicio de Carrera



III. ¿Por qué es importante un Servicio Civil de Carrera?



Transiciones y Servicio Profesional de Carrera



IV. ¿Cómo logra un Servicio Civil de Carrera sus objetivos de imparcialidad, profesionalismo, eficiencia y honestidad?



Primera estructura de incentivos de un Servicio Civil de Carrera

Imparcialidad,
Honestidad,
Profesionalismo
Eficiencia



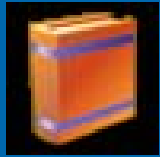
Incentivos positivos

1. Incorporación (concursos)
2. Formación (exámenes)
3. Promoción (promoción, estímulos y recompensas)

Incentivos negativos

1. Evaluación (altos estándares)
2. Sanción (separación)

Segunda estructura de incentivos de un Servicio Civil de Carrera



CURSOS DE
FORMACIÓN



ACTIVIDADES DE
SOCIALIZACIÓN



PRESIÓN MORAL Y DE
GRUPO HACIA
PROFESIONALISMO,
HONESTIDAD,
EFICIENCIA E
IMPARCIALIDAD



V. ¿Cómo se debe diseñar un Servicio Civil de Carrera?



Elementos a considerar para desarrollar un Servicio Civil eficaz en los diversos subsistemas

1. Planeación
2. Ingreso
3. Formación
4. Evaluación
5. Promoción
6. Sanción

Planeación

- **Detección precisa de necesidades funcionales**
- Diseño apropiado de catálogo y perfiles de puesto
- Diseño de evaluación rigurosa del funcionamiento del sistema y de los subsistemas
- Diseño efectivo de políticas de comunicación interna y externa
- Diseño efectivo de mecanismos de coordinación, organización y actualización
- Diagnóstico preciso de riesgos y diseño efectivo de los planes contingentes correspondientes

Ingreso

- **Mecanismos de selección justos, transparentes y equitativos.**
- Anonimato en el proceso de selección
- Medición moderna y adecuada de aptitudes, actitudes, conocimientos y potencial
- Participación del mayor número posible de candidatos
- **Convocatorias abiertas, ampliamente difundidas, pero garantizando:**
- **Niveles suficientes de operatividad y oportunidad para la ocupación de las plazas**

(EL INGRESO EN EL CASO DE IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO CON FUNCIONARIOS YA CONTRATADOS REQUERIRÍA UNA ESTRATEGIA ESPECIAL, QUE PODRÍA POR EJEMPLO INCORPORAR EN CIERTA MEDIDA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO)

Formación

- **Capacitación permanente**
- Programas de capacitación y actualización con, por lo menos, tres etapas: inducción; homogeneización de conocimientos y especialización por puesto
- **Capacitación que responda a necesidades específicas y reales de la organización**
- Capacitación que responda a necesidades específicas de los funcionarios
- Aplicación del sistema de certificación de competencias

Evaluación

- **Evaluación objetiva e imparcial**
- Múltiples evaluadores
- Evaluación basada en estándares claramente definidos
- **Evaluación basada en resultados, no en actividades**
- **Evaluación como instrumento de diálogo para la superación constante de organizaciones y personas**
- Evaluación como insumo para la toma de decisiones en materia de formación, promoción y sanción.
- Combinación adecuada de evaluación del desempeño de organizaciones y de funcionarios

Promoción

- Sistema que permita perspectivas de carrera de largo plazo aunque con claridad de expectativas
- Posibilidad de “carrera horizontal”, además del sistema de ascensos
- **Promoción basada en méritos demostrados en la evaluación, no únicamente en antigüedad**
- Establecimiento de incentivos que premien el buen desempeño.
- Contención de costos a futuro

Sanción

- **Mecanismo transparente y justo**
- **Mecanismo mínimamente expedito**
- Aplicación real de sanciones cuando se acrediten las infracciones
- **Mecanismo legal** (garantía de audiencia e.t.c.)
- No confundir estabilidad en el empleo con inamovilidad

V. ¿Que Hacer?



¿Nueva Gerencia Pública ó
Servicio Profesional de
Carrera?



Respuestas

- 1 Un sistema de gestión que implique un justo medio entre Nueva Gerencia Pública y un Servicio Civil de Carrera
- 2 Flexibilidad y adecuación del esquema apropiado según el área, dentro de un marco homogéneo

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo?

A través de un:

“Enfoque Contingente”

¿Cómo se construye un enfoque contingente?

1. Enfoque contingente por situaciones

- a) Modelos decisorios
- b) Dimensiones de las decisiones

➤ Enfoque contingente por funciones

- a) Funciones
- b) Instrumentos

Enfoque por situaciones

Modelos Decisorios Clásicos

Servicio Civil de Carrera



Racionalismo (Weber, Taylor, Ford)

Racionalidad Limitada (Simon)

Incrementalismo (Lindblom)

Bote de basura (March y Olsen)

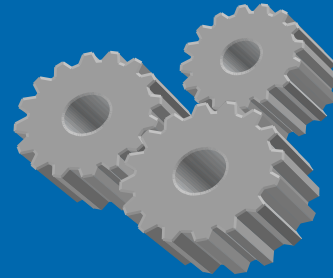
Nueva Gerencia Pública

Dimensiones de la toma de decisiones

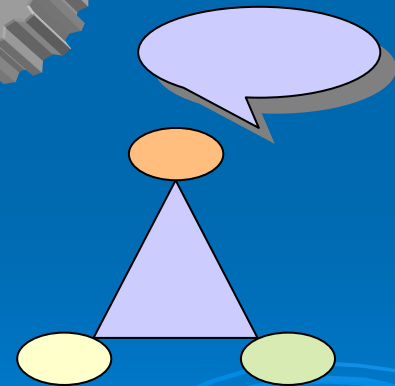
1. FINES



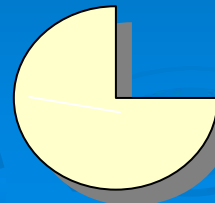
2. MEDIOS



3. ACTORES



4. TIEMPO

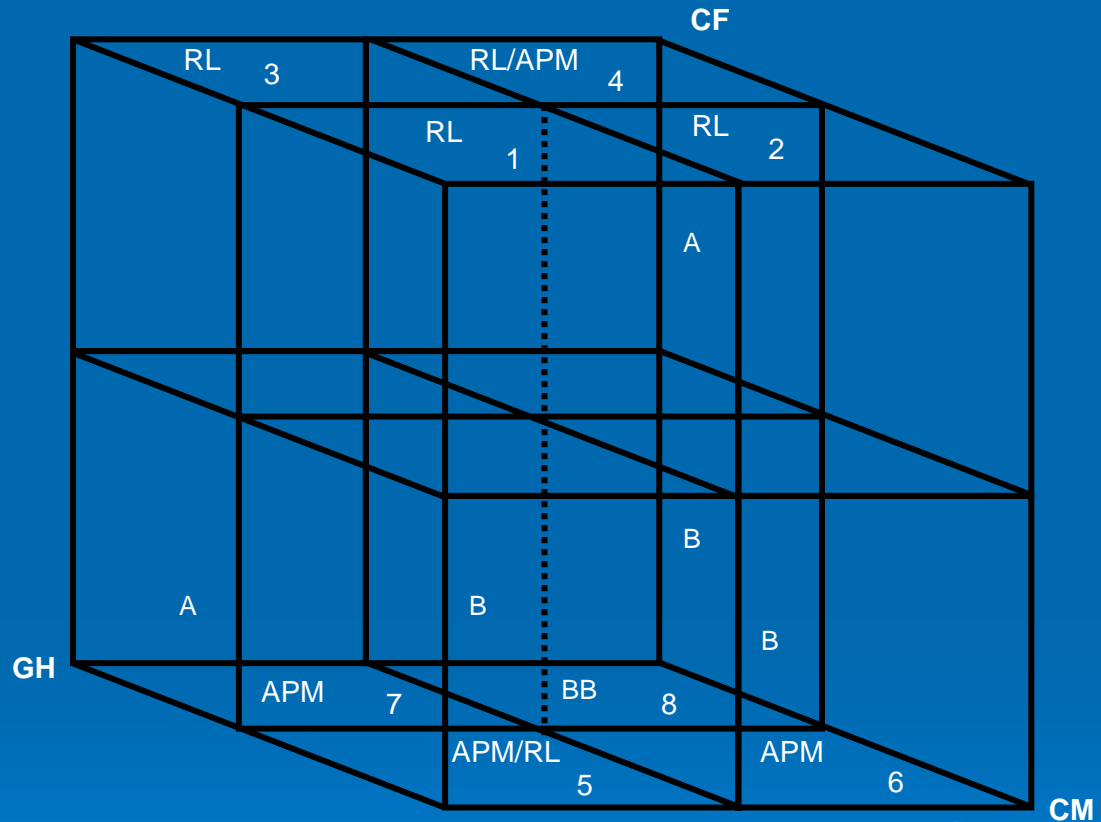


Matriz tridimensional 1

Matriz
tridimensional de
modelos decisores
y situaciones

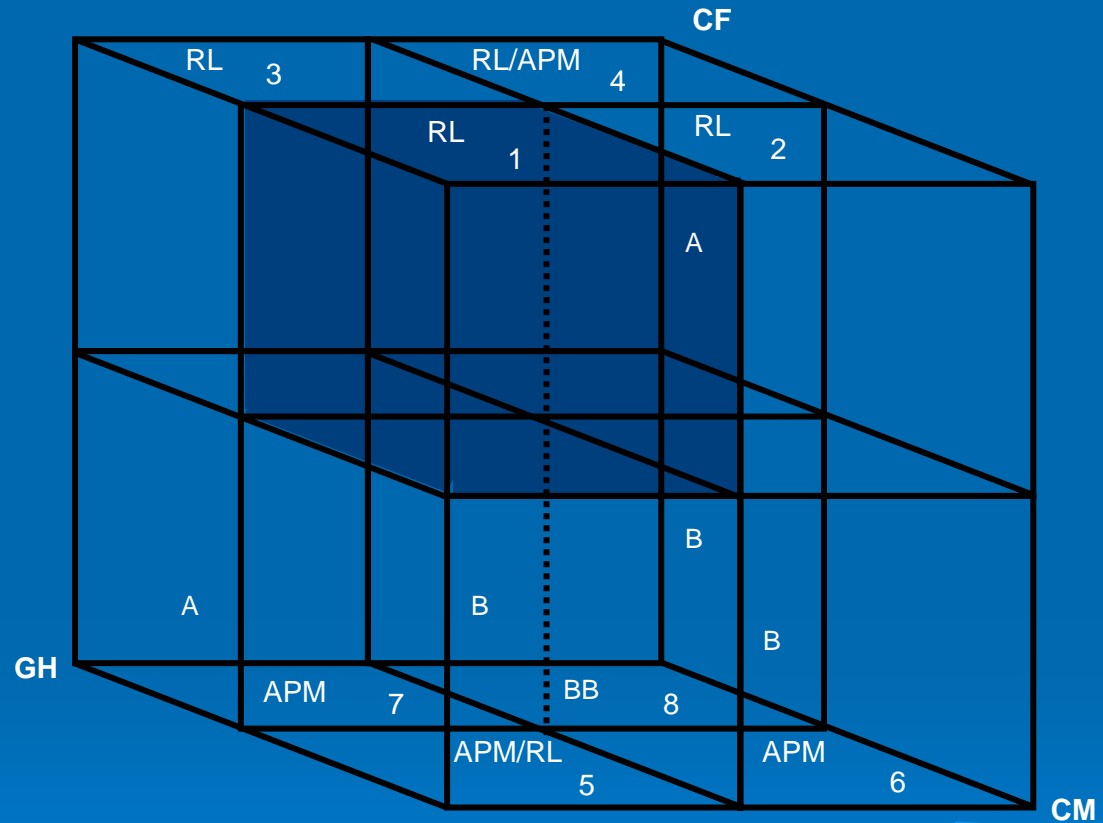
CF= Claridad de fines
CM= Claridad de medios
GH= Grado de heterogeneidad

A= Alto
B= Bajo



Matriz tridimensional 2

Matriz
tridimensional de
modelos decisores
y situaciones



CF= Claridad de fines
CM= Claridad de medios
GH= Grado de heterogeneidad

A= Alto
B= Bajo

Enfoque por situaciones

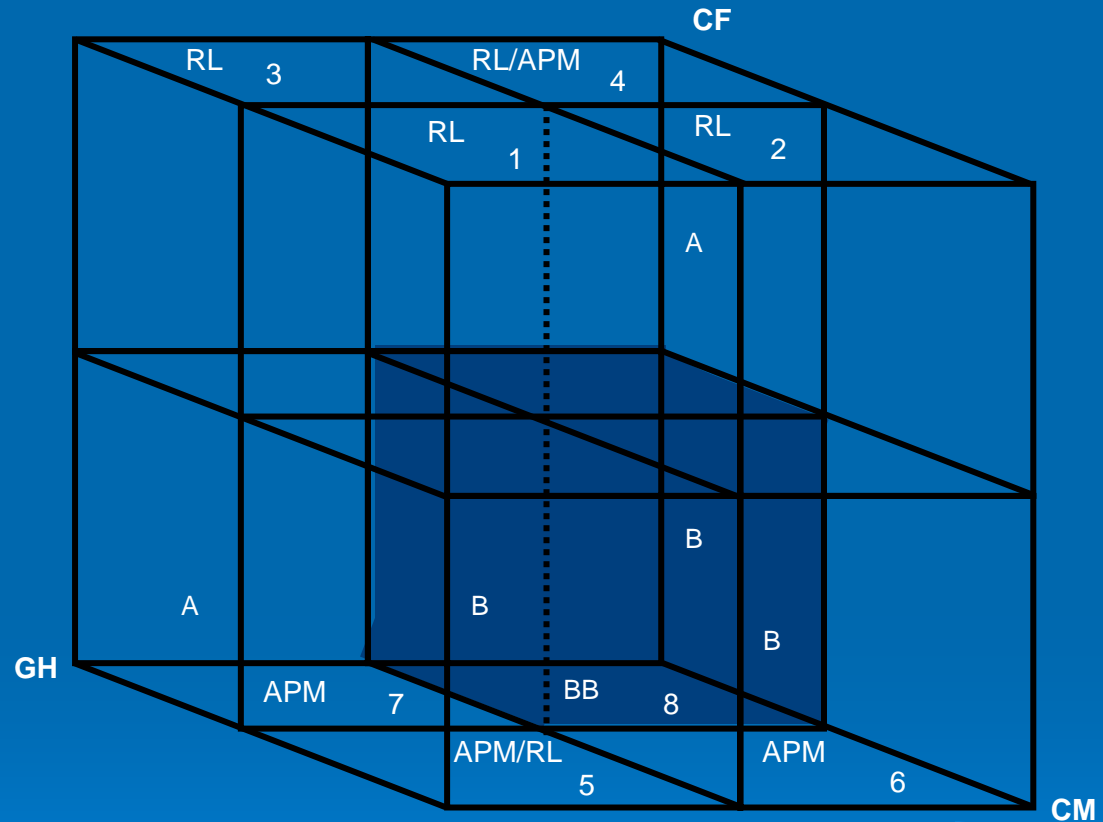
Matriz tridimensional 3

Matriz

tridimensional de
modelos decisores
y situaciones

CF= Claridad de fines
CM= Claridad de medios
GH= Grado de heterogeneidad

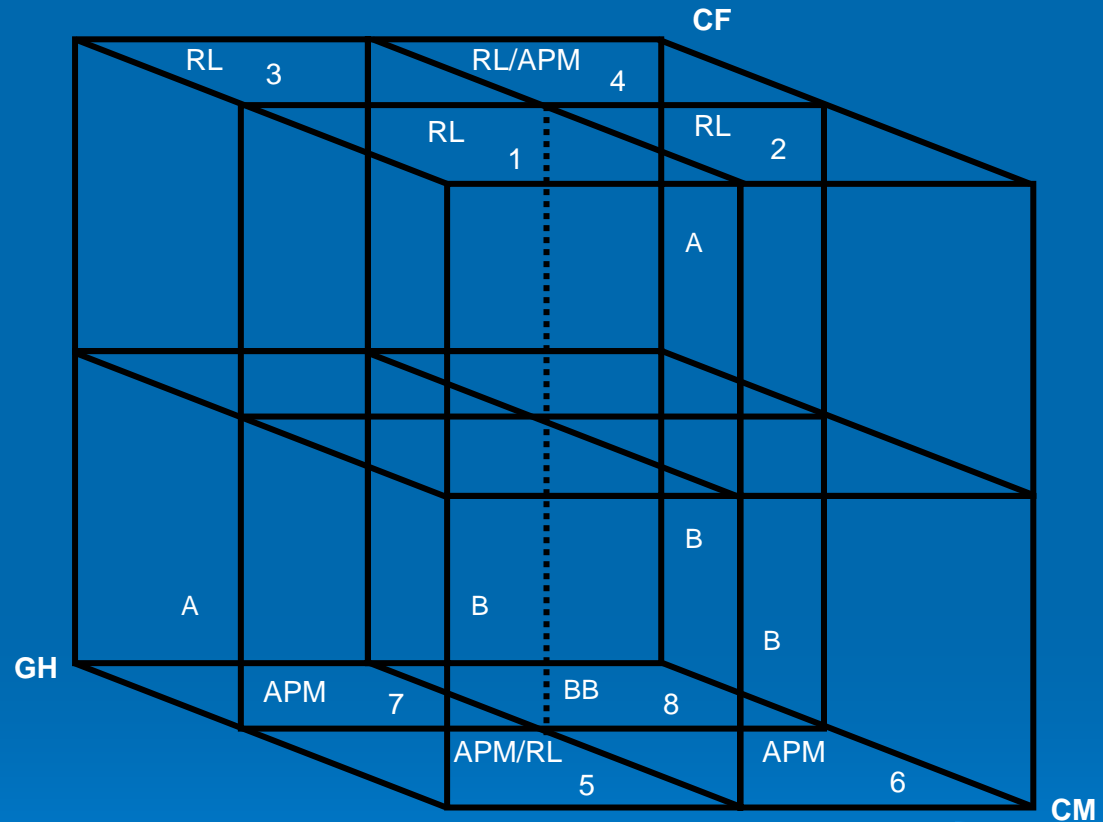
A= Alto
B= Bajo



Enfoque por situaciones

Matriz tridimensional 4

Matriz
tridimensional de
modelos decisores
y situaciones



CF= Claridad de fines
CM= Claridad de medios
GH= Grado de heterogeneidad

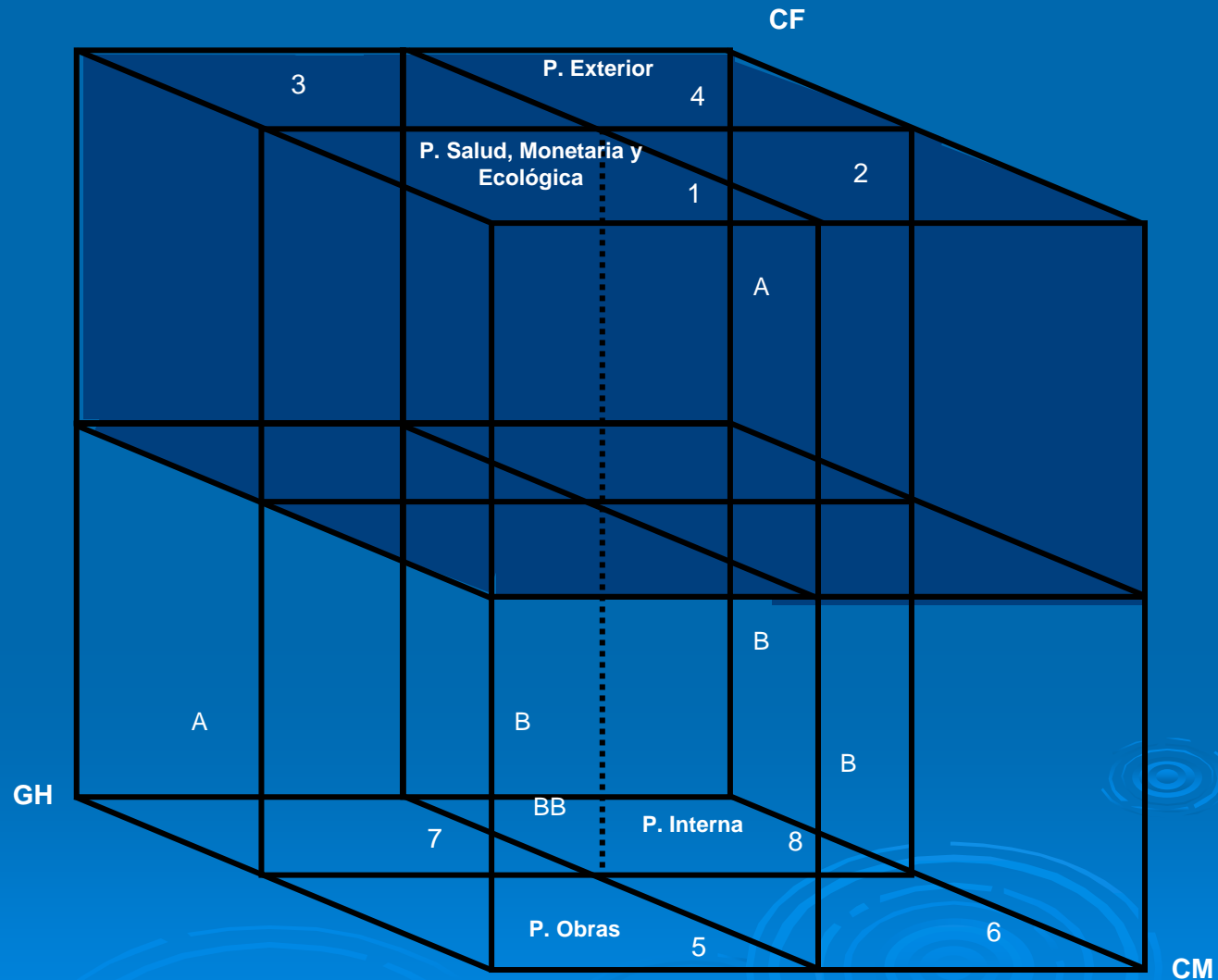
A= Alto
B= Bajo

Tablero de modelos decisores y situaciones

CF	A				B			
CM	A		B		A		B	
GH	A	B	A	B	A	B	A	B
Celda	1	2	3	4	5	6	7	8
Método de Decisión	R	RL	RL	RL	APM	APM	APM	BB
				APM	RL			

Enfoque contingente por situaciones

Matriz
tridimensional de
modelos decisores
y situaciones



CF= Claridad de fines
CM= Claridad de medios
GH= Grado de heterogeneidad

A= Alto
B= Bajo

Tablero de modelos decisores y situaciones

CF	A				B			
CM	A		B		A		B	
GH	A	B	A	B	A	B	A	B
Celda	1	2	3	4	5	6	7	8
Método de decisión	R	RL	RL	RL	APM	APM	APM	BB
				APM	RL			

Enfoque contingente por funciones

Funciones

Instrumentos

Constitución

Participación

Policía y justicia

Coerción y
Profesionalización

Administración

Compensación,
Evaluación,
Especificación y/
Profesionalización

Evaluación

Compensación y
Especificación

Dirección

Persuasión,
Especificación y
Coerción

VI. Puesta en marcha de un Servicio Profesional de Carrera en la APF mexicana



Programa de trabajo

Decreto:

Se aprueba (3 abril)
Se publica (10 abril)
Entra en vigor (11 abril)

RUSP
(Ago/Oct 03)

LSPC:

Entra en vigor
(7 Oct, 03)

Formalizar:

- Comités
- Consejo
(20 Oct, 03)

Creación de Comités y Consejo (SFP emitirá lineamientos)

Agentes de Cambio / Estrategia de Cambio Cultural

Abr, 03

Oct, 03

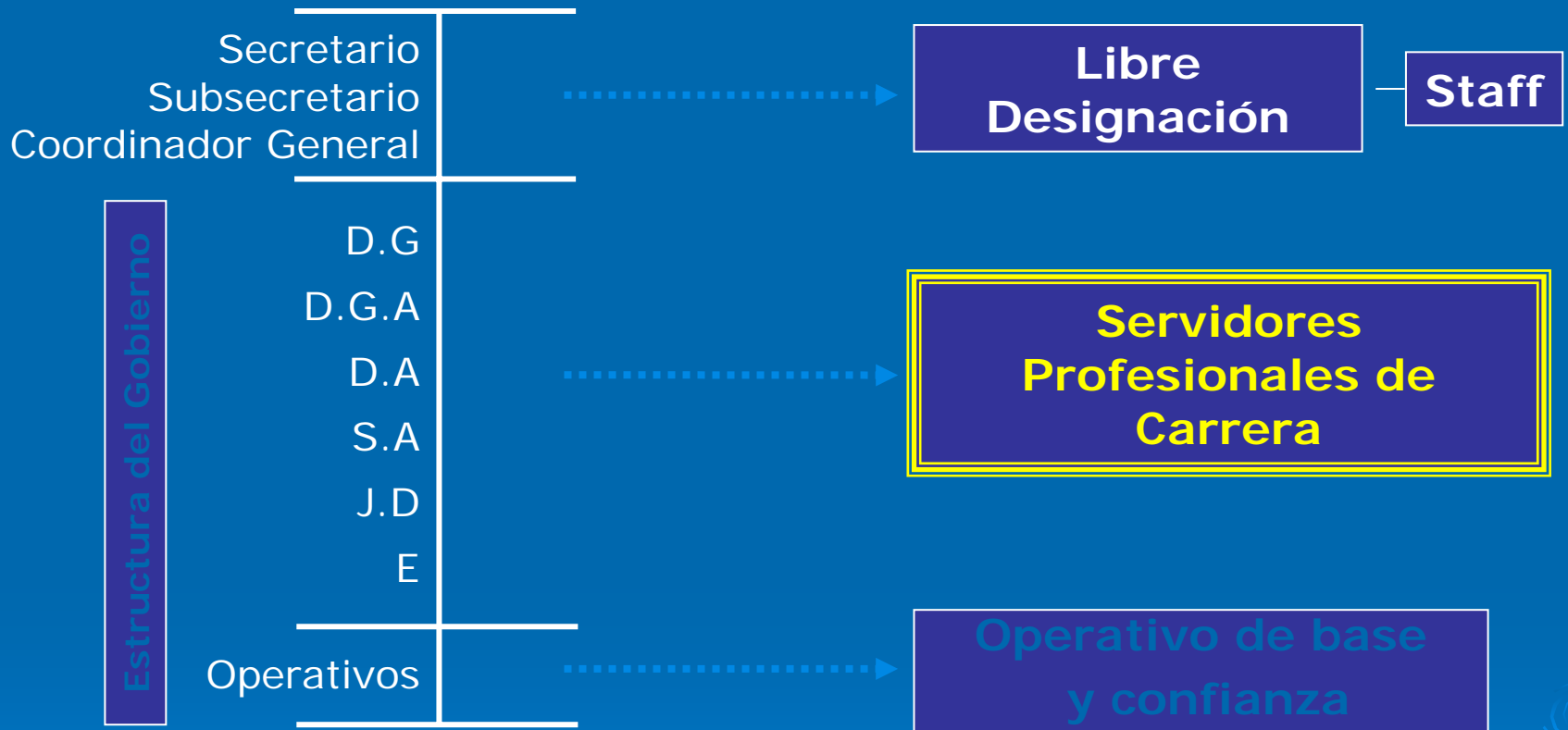
Oct, 03

Reglamento (3 Abril, 04)

Convocatorias públicas y abiertas

- Catálogo de puestos
- Descripción de puestos
- Capacidades
- Instrumentos de evaluación

A quiénes aplica la LSPC



APF Central (Dependencias y Órganos Desconcentrados)

No aplica a: Presidencia, personal de Seguridad Nacional, personal sujeto a Leyes de Servicio Civil, Médicos y Maestros

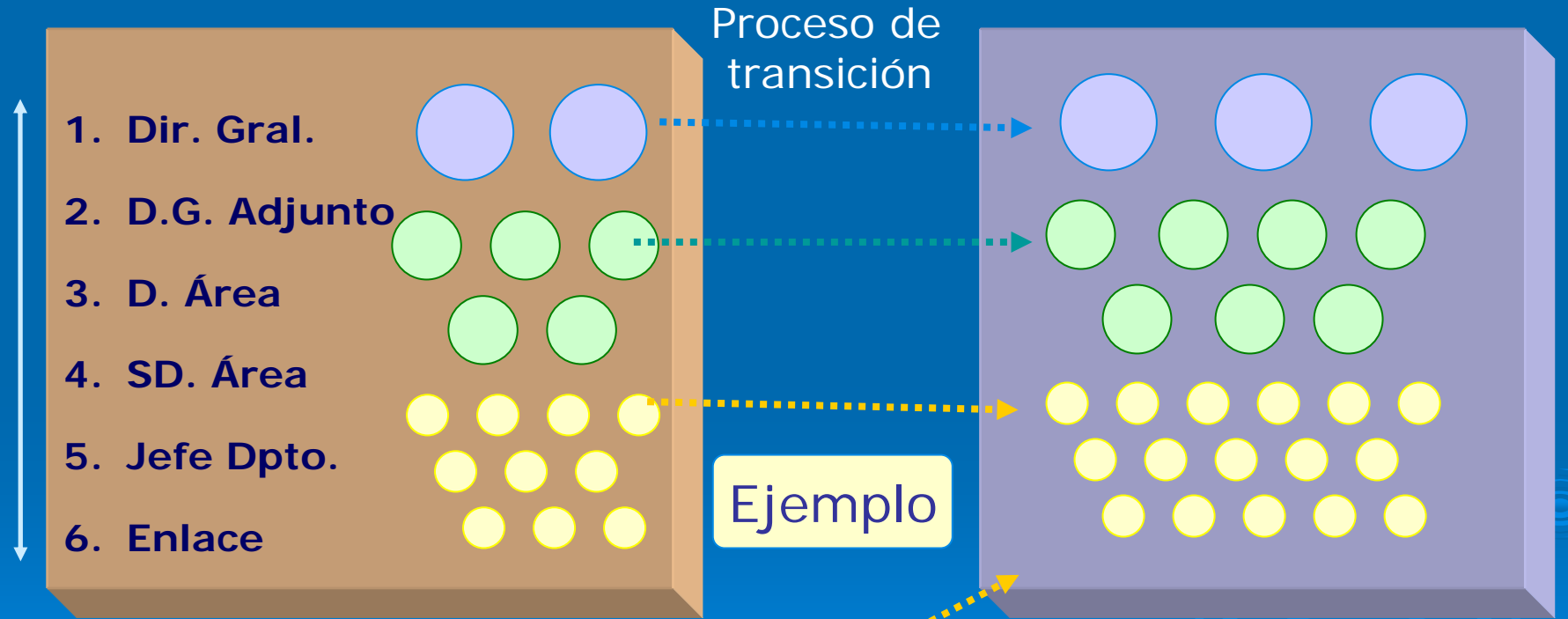
Subsistemas



1 Transición del Personal Actual al SPC

ACTUAL

SPC



Proceso de transición

1. Dir. Gral.

2. D.G. Adjunto

3. D. Área

4. SD. Área

5. Jefe Dpto.

6. Enlace

Ejemplo

Nuevas contrataciones



Cobertura de una vacante de un Servidor Público de Carrera



3

Ferías de reclutamiento anuales para Enlaces



Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

Inducción

Dominio del
Puesto

Desarrollo

C o n v e n i o s

Conocimiento de:
A la APF
A la Institución
Al Puesto.

Capacitación
continua
Certificación
de
Capacidades

Para el
Desarrollo

j1

Corresponde a la pregunta 7:

¿Cómo va a operar el sistema de capacitación y certificación de capacidades?

jarteaga, 10/07/2003



Visión

Un modelo institucional para el desarrollo de servidores públicos de clase mundial comprometidos con la sociedad a la que deben su función.



Misión

Profesionalizar a los servidores públicos de México aplicando tecnología educativa de vanguardia y sistemas de calidad para que apliquen la mejora continua en los servicios para la ciudadanía

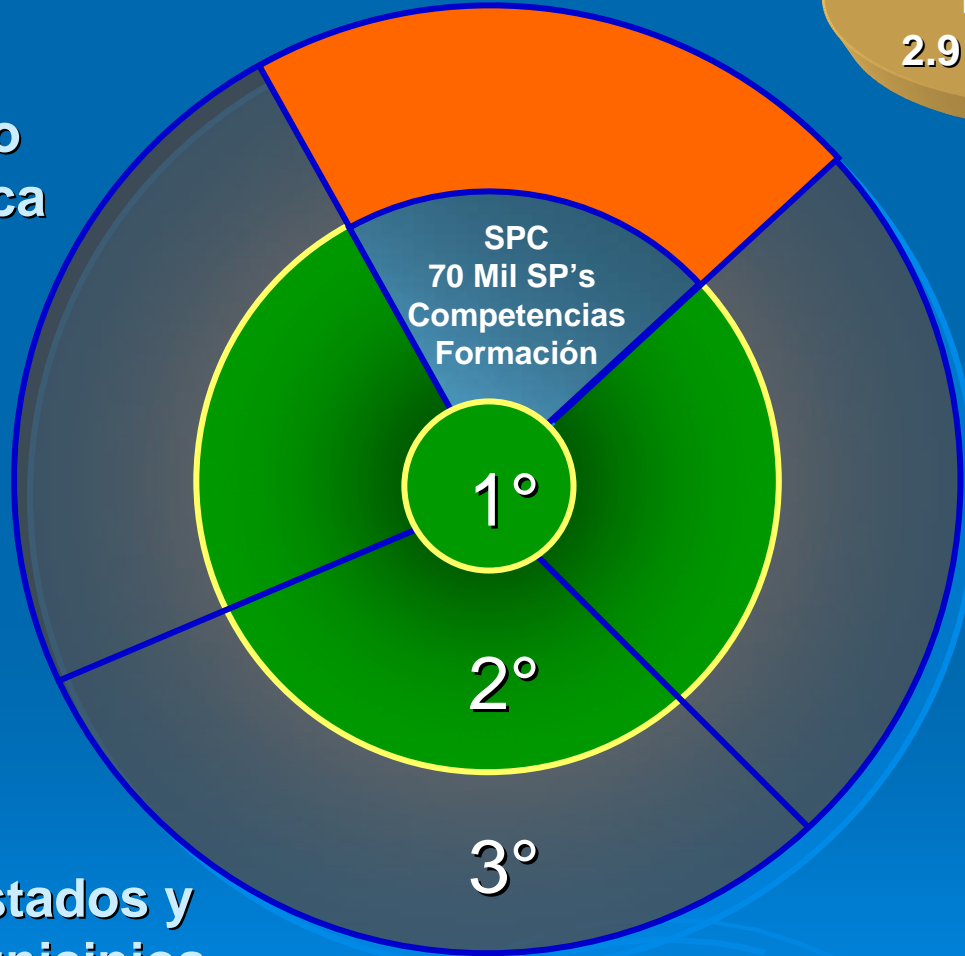


Población objetivo

APF Sector Central

APF Central y Paraestatal
2.9 Millones SP's

Latino América



APF Sector Paraestatal

- 1er Círculo
- Presidente
 - Secretario
 - Subsecretario
 - Oficial Mayor
 - Jefe de Unidad

2° Círculo

- Director General
- Director General Adjunto
- Director
- Subdirector
- Jefe de Departamento
- Enlace

3er Círculo

- Operativo

Estados y Municipios

Alcance inicial de @Campus México

Modelo operativo



Subsistema de desarrollo profesional

Secretaría de la Función Pública

Subsistema de Desarrollo Profesional en cada Dependencia

IP, ONG's

Extranjero

Gobiernos Estatales y Municipales

Formación, otros (SEM)

Sector Paraestatal

Convenios

RUSP

Interdependencias

D.G.

D.S.A.

D.A.

D.A.

S.A.

S.A.

J.D.

J.D.

Enlace

Enlace

Enlace

Enlace

Trayectorias

Vertical

Horizontal

Subsistema de separación

- Por incumplimiento de las obligaciones que esta Ley le señale
- No aprobar en dos ocasiones la capacitación obligatoria o la certificación de capacidades
- No aprobar su segunda evaluación de desempeño

Sistema de evaluación del desempeño por metas presidenciales



Funciones y estructura



Capacidades

Quién las define

Ejemplo

Descripción del Puesto	Visión de Gobierno	Son las definidas y protestadas por el C. Presidente de la República y publicadas en el D.O.F. El 31 de julio de 2002
	Gerenciales	La Secretaría de la Función Pública en consenso con expertos, presentará una alacena de competencias directivas, y las dependencias seleccionan cuáles y el nivel de exigencia
	Específicas Del puesto	Las dependencias definen las competencias sustantivas con base en la metodología proporcionada por la Secretaría de la Función Pública

Ejemplo de Capacidades



Derechos de los Servidores Profesionales de Carrera

- Estabilidad y permanencia en el servicio con base en el mérito
- Remuneración correspondiente al cargo
- Acceder a un cargo distinto con base en el mérito
- Evaluación y capacitación conforme a la Ley y conocer de los resultados.

Obligaciones de los Servidores Profesionales de Carrera

- **Desarrollar sus funciones con base en los principios rectores del Sistema**
- **Participar en las evaluaciones establecidas para permanencia y desarrollo en el Sistema**
- **Aportar elementos para la evaluación de su desempeño**
- **Participar en la capacitación obligatoria**
- **Guardar reserva de la información, documentación y de los asuntos que conozca**

VII. Recomendaciones Generales

- Debe haber un claro respaldo político a la implantación y funcionamiento del servicio civil
- Debe haber un respaldo ciudadano (transparencia)
- Debe haber una conciencia clara y extendida respecto a los beneficios del servicio civil para todos los actores políticos y administrativos involucrados
- Los aspectos positivos de función pública (formación y desarrollo, carrera, e.t.c.) deben predominar sobre los negativos de control (sanciones e.t.c.); el servicio debe ser percibido como un medio de superación y resultados más que como un instrumento de castigo

Recomendaciones generales (cont.)

- Debe diseñarse muy bien la estrategia de implantación del servicio, sobre todo si se inicia con trabajadores ya en funciones
- Se debe cuidar muy bien que el servicio no represente una carga financiera excesiva, e incluso que sirva para consolidar esfuerzos antes dispersos
- Todos los procesos del servicio deben estar estrechamente vinculados
- Los funcionarios deben tener clara su misión pública y sus metas específicas

Recomendaciones generales (cont.)

- Debe haber mecanismos que aseguren la obtención de resultados a la ciudadanía
- Es necesario diseñar el servicio civil en función de las necesidades específicas de cada país, no sólo copiar otras estructuras (aunque sí considerar las mejores prácticas)
- Es necesario diseñar el servicio de manera que se tomen en cuenta las particularidades de las áreas por tipo de situación y/o función
- Debe haber una regulación precisa de los aspectos cruciales generales a la vez que una autonomía de las áreas para el manejo adecuado de sus particularidades
- Debe haber un diagnóstico preciso de riesgos y planes contingentes correspondientes

VIII. Conclusiones

1. La profesionalización es una nueva frontera de la Reforma del Estado; una Reforma urgente para transitar adecuadamente hacia un México plenamente democrático y desarrollado
2. Esta Reforma debe realizarse con sumo cuidado, atendiendo al deseo ciudadano de resultados y a las particularidades de México y de cada una de las dependencias.
3. Se cuenta con una ley de vanguardia, que orienta adecuadamente el servicio profesional en México.
4. El desarrollo e implementación del servicio deberá desarrollarse con el debido cuidado.

La Profesionalización del sector público: una nueva frontera de la Reforma del Estado en México

Dr. José Luís Méndez Martínez

27 de octubre de 2003