

## **PODER EJECUTIVO**

### **SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA**

#### **PROGRAMA para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006.**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de la Función Pública.

PROGRAMA PARA EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL 2004-2006.

#### **INTRODUCCION**

##### **¿DE DONDE PARTIMOS?**

##### **I. MARCO JURIDICO Y DE PLANEACION**

- A)** Disposiciones Legales Aplicables
- B)** Participación Social e Institucional

##### **II. ANTECEDENTES**

- A)** Importancia del Servicio Profesional de Carrera en el Gobierno Federal

##### **III. DIAGNOSTICO**

- A)** Perspectiva Ciudadana
- B)** Implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

##### **¿QUE NOS PROPONEMOS HACER?**

##### **IV. ELEMENTOS ESTRATEGICOS**

##### **¿COMO LO VAMOS A LOGRAR Y A MEDIR?**

##### **V. OBJETIVOS**

- A)** Integración
- B)** Concepto

##### **VI. LINEAS ESTRATEGICAS**

- A)** Desarrollo
- B)** Vinculación

##### **VII. INDICADORES Y METAS**

- A)** Definición de indicadores por objetivo
- B)** Metas

##### **VIII. CALENDARIO Y RESPONSABLES**

#### **INTRODUCCION**

En todo el mundo el comportamiento de las sociedades está cambiando, entre los factores que más han contribuido al cambio se encuentran la globalización y el acceso a la información. La ciudadanía tiene ahora un mayor conocimiento de los diversos aspectos que le interesan e incumben; asimismo, el ciudadano puede observar fácilmente el acontecer del mundo y compararlo con el suyo. Este cambio ha generado como una de las características más relevantes del nuevo entorno social, que la sociedad sea más exigente del desempeño de su gobierno.

En este contexto, México se encuentra inmerso en un fenómeno inédito en su historia moderna, la alternancia política en el poder, donde la consolidación de la democracia es una de sus prioridades. Hoy debemos acreditar la calidad democrática de los diferentes actores que participan en la arena política y la capacidad del gobierno para garantizar condiciones de estabilidad en la alternancia política.

Lo anterior implica llevar a cabo diversas reformas a las instituciones políticas, de justicia y a la propia administración pública. En la vertiente administrativa, es necesario fortalecer a nuestra democracia, asegurando el correcto desempeño de la función pública en condiciones de alternancia en el poder.

La tarea consiste en reafirmar la naturaleza pública de la administración y la capacidad organizativa, directiva y operativa del gobierno; para lo cual, es fundamental dar respuesta a las necesidades políticas, administrativas y operativas que motivan el planteamiento de regular el proceso de administración de los recursos humanos. En donde, la falta de una cultura de planeación en la administración del capital humano, la incertidumbre, inestabilidad y la falta de reconocimiento social que viven los actuales servidores públicos, así como la falta de sistemas integrales de información que estandaricen y faciliten la administración de los recursos humanos, son aspectos que es necesario resolver en el corto plazo.

El Servicio Profesional de Carrera es una de las respuestas para la nueva realidad en la que está inmersa la administración pública federal centralizada. Mediante el Servicio Profesional de Carrera se busca fomentar el cambio en los sistemas del proceso de administración de los recursos humanos y en la cultura de los servidores públicos, contar con las mejores mujeres y hombres con vocación para el servicio público, lograr continuidad de programas, evitar la discrecionalidad en la ocupación de los puestos públicos y cumplir el fin último de que la sociedad reciba los servicios que espera con oportunidad, transparencia y calidad.

Al hacer un análisis de los aspectos que más influyen e impactan en la profesionalización del servicio público, es fácil encontrar que principalmente se relacionan con las personas. La mejora de la gestión pública y la acción honesta y eficaz de quienes trabajan en ella, requiere de un esfuerzo sistémico y consistente que va, desde el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal basados en el mérito e igualdad de oportunidades, hasta el reconocimiento e incentivo a quienes entregan su vida al servicio de la comunidad, así como la participación activa y permanente de la sociedad.

El propósito final de un servicio profesional de carrera consiste precisamente en sustentar y potenciar la capacidad del gobierno democrático, y así estar en posibilidad de resolver los problemas sociales y dar respuesta a las expectativas de la sociedad en la que se inscriben. En particular, los propósitos intermedios de un servicio profesional de carrera se centran en la persona, porque buscan promover la calidad y competencia del talento que requiere la demanda de los puestos para desempeñarse exitosamente, buscan también promover sistemas que conviertan dicho talento en resultados, y cómo generar un contexto permisivo donde el potencial de las personas se convierta en capacidades para alcanzar los objetivos planteados.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento son los instrumentos jurídicos que permiten establecer el Servicio Profesional de Carrera en el Gobierno Federal. De dichos ordenamientos surge la obligación de elaborar el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006, que garantice la implantación y operación del Sistema en la materia, así como la adecuada participación y coordinación de los diferentes actores involucrados en este proceso.

En este contexto, la Secretaría de la Función Pública, en coordinación con las dependencias y órganos desconcentrados, deberá impulsar el Programa para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006. Este Programa toma como referencia el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006 y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción, Transparencia y Desarrollo Administrativo 2001-2006 (PNCTDA), así como la Agenda de Buen Gobierno.

El Programa para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006 se divide en dos grandes apartados, mismos que responden a las preguntas: ¿de dónde partimos?, ¿qué nos proponemos hacer? y ¿cómo lo vamos a lograr y a medir?

El primer apartado da respuesta a la pregunta ¿de dónde partimos?, en él se presenta: el marco jurídico que da sustento legal al Programa para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006; el proceso de consulta realizado dentro del Sistema Nacional de Planeación Democrática; la importancia del Servicio Profesional de Carrera y un diagnóstico general de las condiciones que se observan en la Administración Pública Federal, que sirvió para determinar las grandes líneas estratégicas para implantar el Servicio Profesional de Carrera y así contribuir a dar respuesta a las demandas ciudadanas para contar con un gobierno eficaz, eficiente, pertinente, transparente, honesto y profesional.

En el segundo apartado se da respuesta a las preguntas ¿qué nos proponemos hacer? y ¿cómo lo vamos a lograr y a medir?, para lo cual se desarrollan los elementos estratégicos del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, que permitirán implantar y operar el mismo, con una orientación a resultados y con procesos de ingreso, capacitación, desarrollo y evaluación de sus servidores públicos basados en el mérito e igualdad de oportunidades. En este sentido, partiendo de la Visión y Misión, se establecen los objetivos, líneas estratégicas, metas, indicadores, período de ejecución y su vinculación con las líneas de acción;

particularmente, se busca que exista congruencia con los plazos legales establecidos por la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento, para la implantación y operación del Sistema.

#### ¿DE DONDE PARTIMOS?

##### I. MARCO JURIDICO Y DE PLANEACION

- A) Disposiciones Legales Aplicables
- B) Participación Social e Institucional

##### II. ANTECEDENTES

- A) Importancia del Servicio Profesional de Carrera en el Gobierno Federal

##### III. DIAGNOSTICO

- A) Perspectiva Ciudadana
- B) Implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

#### ¿DE DONDE PARTIMOS?

##### I. MARCO JURIDICO Y DE PLANEACION

- A) Disposiciones Legales Aplicables

La Ley de Planeación en sus artículos 16 fracción IV, 29 y 32 establece la obligación que tienen las dependencias del Ejecutivo Federal de elaborar y someter a la consideración del C. Presidente de la República sus programas sectoriales o especiales, según sea el caso.

#### **Ley de Planeación**

**Artículo 16, fracción IV** – A las dependencias de la Administración Pública Federal les corresponde... Asegurar la congruencia de los programas sectoriales con el Plan y los programas regionales y especiales que determine el Presidente de la República.

**Artículo 29** – El Plan y los programas regionales y especiales, deberán ser sometidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la consideración y aprobación del Presidente de la República.

**Artículo 32** – Una vez aprobados el Plan y los programas, serán obligatorios para las dependencias de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias...

La Secretaría de la Función Pública tiene como atribuciones, el despacho de los asuntos contenidos en el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), además de los previstos en las leyes: Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos (LFRASP); de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP); de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM); General de Bienes Nacionales (LGBN); Federal de las Entidades Paraestatales (LFEP); del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPC); de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal (LPCGPF); y otros ordenamientos aplicables.

#### **Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento**

##### **Ley**

**Artículo 68.-** La Secretaría se encargará de dirigir, coordinar, dar seguimiento y evaluar el funcionamiento del Sistema en las dependencias y vigilará que sus principios rectores sean aplicados debidamente al desarrollar el Sistema, de acuerdo con lo establecido por la Ley, su Reglamento y demás disposiciones aplicables.

**Artículo 69, fracción I.-** Emitir los criterios y establecer los programas generales del Sistema, para su implantación gradual, flexible, descentralizada, integral y eficiente.

##### **Reglamento**

**Artículo 82.-** La Secretaría, en coordinación con las dependencias, elaborará el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el cual será sometido a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para su inclusión en el marco de las disposiciones aplicables para la programación-presupuestación.

**Artículo décimo primero transitorio, segundo párrafo.-**...la Unidad integrará un diagnóstico general, para la elaboración del proyecto de Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, y lo presentará ante el Consejo Consultivo para su conocimiento a más tardar en el mes de junio de 2004.

Con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, aprobada el tres de abril de 2003 por el H. Congreso de la Unión y publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 10 de abril de ese mismo año; su Reglamento, publicado el dos de abril de 2004, y en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, que define a las políticas públicas como el conjunto de conceptos, criterios, principios, estrategias y líneas fundamentales de acción a partir de las cuales, el Gobierno Federal, decide hacer frente a desafíos y problemas que se consideran de naturaleza pública; surge la necesidad de elaborar el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006.

Mediante el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006, se busca garantizar la implantación y operación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, así como la adecuada participación y coordinación de los diferentes actores involucrados en este proceso. Asimismo, se busca dar respuesta a las aspiraciones y demandas de la sociedad en un esfuerzo integral, articulado y obligatorio para el conjunto de dependencias y órganos desconcentrados que conforman la Administración Pública Federal Centralizada y, adicionalmente, sea el marco de referencia para las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal.

#### **B) Participación Social e Institucional**

El Ejecutivo Federal realizó durante el año 2001 un amplio proceso de consulta para recoger la opinión de la sociedad respecto a sus preocupaciones, las expectativas que se tenían del nuevo Gobierno y los compromisos que debía asumir para alcanzar mejores niveles de desarrollo en el país. Dichos elementos de información son retomados en la elaboración del presente Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006.

Durante el 2004 se llevaron a cabo nuevas iniciativas para captar la información necesaria para orientar en forma más efectiva el Programa, destacando la integración de un grupo de trabajo interinstitucional para el desarrollo de acciones directamente relacionadas con estas tareas, así como la elaboración de un diagnóstico general que permitió captar datos específicos de alrededor de 45 instituciones públicas, para delinear la base y determinar las condiciones generales bajo las cuales se realizará el proceso de implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera.

Dentro de las iniciativas lanzadas para captar la opinión de las dependencias y órganos desconcentrados sujetos de la LSPC, se encuentra el despliegue de tres preguntas disparo, a través de medios electrónicos, que permitió captar las principales preocupaciones de las instituciones públicas en torno al Servicio Profesional de Carrera en lo que se refiere a su implantación y operación; adicionalmente se desarrollaron grupos de enfoque, con lo que se logró captar la percepción sobre el mismo en grupos de estudiantes, servidores públicos (integrados en diferentes niveles jerárquicos), empresarios y académicos.

La Secretaría de la Función Pública también llevó a cabo un proceso de planeación estratégica del Sistema de forma incluyente con la participación de las instituciones públicas sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Así se estableció como prioridad fundamental, la necesidad de que el Gobierno Federal cuente con un Servicio Profesional de Carrera que esté basado en el mérito e igualdad de oportunidades y que sea capaz de atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales; de forma tal que la ciudadanía reconozca que la profesionalización y desempeño de los servidores públicos contribuyen a la continuidad y efectividad de las políticas públicas para el desarrollo sustentable del País.

Asimismo, y en complemento de lo anterior, se determinaron las prioridades de la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, para que en este contexto se enmarcaran con claridad las acciones derivadas de las nuevas responsabilidades de la Secretaría:

- Dirigir y coordinar la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera.
- Elaborar la normatividad en materia de planeación y administración de personal para la Administración Pública Federal.

Con lo anterior se buscó determinar un modelo de trabajo de largo alcance y definir los elementos necesarios para su ejecución. En este contexto, se utilizó la metodología empleada en el diseño del PNCTDA, a fin de darle total congruencia al programa:

#### **METODOLOGIA**

Análisis del marco normativo.

Diagnóstico estratégico de la Administración Pública Federal, particularmente del grupo de instituciones públicas sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

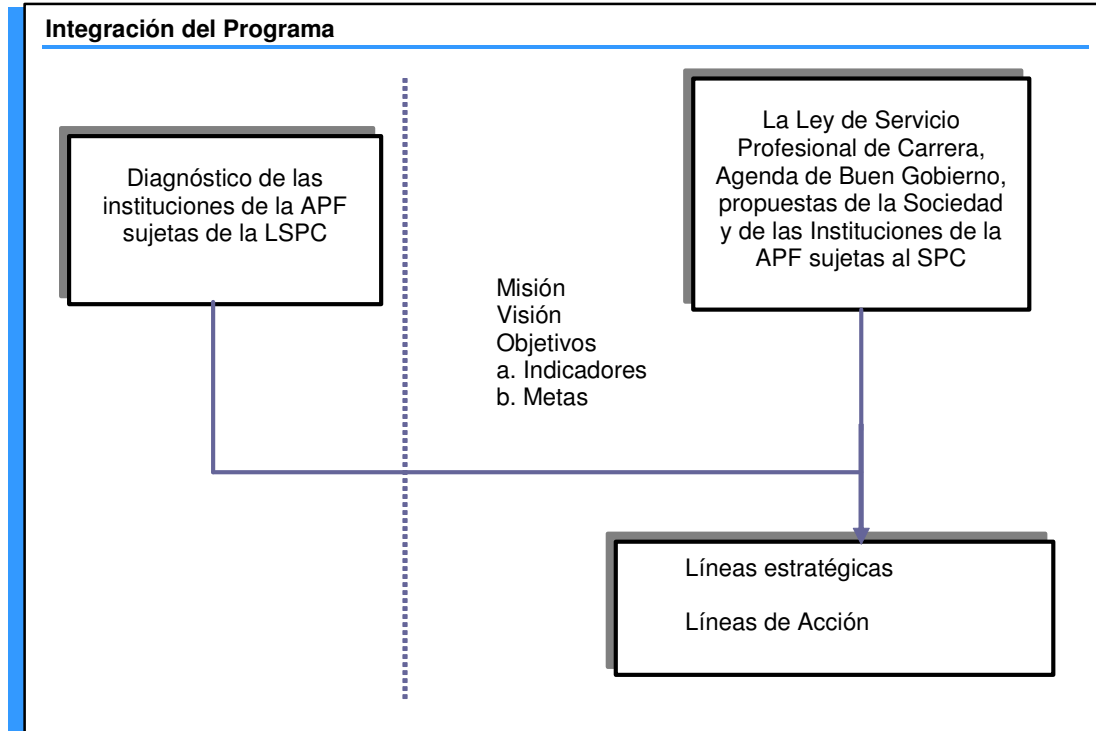
Recepción y desarrollo de propuestas de la sociedad y de las instituciones públicas.

Definición de misión, visión y objetivos del Sistema de Servicio Profesional.

Integración del programa de trabajo.

Líneas estratégicas y de acción.

Indicadores y metas de los objetivos.



En este contexto y tomando los resultados de la participación de la sociedad, de las instituciones públicas sujetas a Ley y de los diagnósticos realizados, destacan los siguientes temas:

#### Propuestas más representativas

##### Tema: **Implantación del Servicio Profesional de Carrera**

- ✓ Capacitación y asesoría para el cambio, la implantación y la operación de la LSPC.
- ✓ Disposiciones oportunas y claras.
- ✓ Procesos de ingreso, capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo bajo principios de mérito e igualdad de oportunidades.
- ✓ Considerar en la oferta educativa, las demandas de la Administración Pública Federal para lograr mayor pertinencia del sistema educativo formal y del proceso de capacitación.
- ✓ Fortalecer la confianza en los servidores públicos.
- ✓ Utilizar modelos de calidad en la administración de recursos humanos.

##### Tema: **De las organizaciones**

- ✓ Eliminar la duplicidad de funciones y orientar estratégicamente y a resultados las estructuras de las organizaciones públicas.

##### Tema: **Reconocimiento de la Sociedad, Participación Ciudadana y Transparencia**

- ✓ Incluir la participación de la sociedad en los procesos o puntos críticos del servicio profesional.
- ✓ Implantar estrategias que permitan conocer la opinión de la ciudadanía respecto a la percepción que tiene sobre la contribución del Servicio Profesional de Carrera en los logros alcanzados por el Gobierno.

El compromiso es lograr un Gobierno Profesional que se desempeñe con altos niveles de eficiencia y eficacia, que actúe cotidianamente con valores y principios éticos, que entienda y atienda a la población y que sea capaz de aprovechar cabalmente los recursos que le ha confiado la sociedad.

## II. ANTECEDENTES

### A) Importancia del Servicio Profesional de Carrera en el Gobierno Federal

Se ha abierto la posibilidad histórica de implantar de manera exitosa el Servicio Profesional de Carrera en México. Lo cual ha requerido de gran voluntad política para establecer puentes de enlace y participación entre todos los actores políticos, donde los Poderes Legislativo y Ejecutivo han jugado un papel fundamental.

Lo anterior representa un hecho histórico en la vida política y democrática de México, ya que refleja el consenso entre los actores políticos, tanto del Poder Legislativo como del Ejecutivo para concretar un proyecto de gran importancia como la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

El Presidente Fox asumió desde su campaña presidencial, entre otros compromisos, el de construir un gobierno profesional y responsable, con una gestión pública orientada al servicio y a resultados apegados a la ética y a la transparencia en su desempeño.

En congruencia con lo anterior, la administración del Presidente Fox promueve la Agenda de Buen Gobierno, que incluye entre sus líneas estratégicas precisamente la de contar con un Gobierno Profesional y en donde se contempla el Servicio Profesional de Carrera como un elemento fundamental para un Buen Gobierno.

Asimismo, existen tres aspectos que dan pauta para la implementación del Servicio Profesional de Carrera en el Gobierno Federal.

El primero responde a que México está en una etapa de evolución democrática que ha afectado diversos aspectos de la sociedad. En este cambio, la sociedad a través de la participación ciudadana ya no concibe al gobierno como un ente alejado de su vida cotidiana, cada vez más se está creando una simbiosis entre la sociedad y el gobierno, donde la participación democrática de la sociedad, por primera vez en la historia de México, va más allá de su sola presencia en las urnas para votar, ahora los ciudadanos se involucran en la vigilancia y supervisión de las labores del gobierno. Un ejemplo claro de lo anterior es la exigencia de la sociedad para que se transparente el ingreso de las personas al servicio público, para que cualquier persona con el perfil adecuado pueda ocupar un puesto público de una forma transparente y abierta, y no mediante mecanismos como el "compadrazgo", el "amiguismo" o por medio de "contactos".

El segundo aspecto está dado por el entorno internacional, en donde el acercamiento de las fronteras y la creciente interrelación de los países, ha derivado en una lucha feroz por la competencia de nuevos mercados y la atracción de los capitales para inversión y el financiamiento. En este entorno, tanto las empresas como los países, han tenido que incorporar necesariamente en su diccionario la palabra "competitividad", misma a la que antes no se le prestaba mayor importancia.

La competitividad de un país es hoy en día un factor que afecta la generación de la riqueza de una nación, y por ende, un factor para mejorar la calidad de vida de su población. Uno de los principales aspectos que contribuyen a mejorar la competitividad de un país es la calidad de su gobierno, ya que en gran medida la competitividad de un país depende de la estrategia y capacidad de sus gobiernos para generar, implantar y operar correctamente las políticas públicas. En este sentido, muchos de los países más exitosos aplican desde hace varios años esquemas de servicio profesional que han propiciado que alcancen altos niveles de eficiencia en el desarrollo de sus programas de gobierno.

El tercer aspecto que da la pauta para la implementación del Servicio Profesional de Carrera en México tiene que ver con las personas, en particular con la necesidad de poner a los servidores públicos como el eje central del éxito del gobierno. En el mundo, la historia de los últimos 20 años ha demostrado que en los mercados competitivos, las organizaciones que consideran a la persona como el centro de sus estrategias y recursos, han tenido sensiblemente más éxito que aquellas que han considerado al factor humano como un recurso más que se puede tener o desprenderse de él, con mayor facilidad que otros.

Bajo estos tres detonadores se crea el Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal con la coincidencia de las voluntades que lo hicieron posible, el cual se irá fortaleciendo en la medida que vaya atendiendo a las problemáticas anteriormente planteadas que le dieron su origen.

Además, el Servicio Profesional de Carrera permite contar con una cultura laboral evolutiva que adecue las organizaciones públicas a los cambios que le presenta el entorno. La cultura de las instituciones, países o de cualquier organización social es producto de los sistemas que la norman, regulan y operan, por lo tanto para tener una cultura de esta naturaleza era necesario cambiar el sistema, y desde esa perspectiva, la Ley, su reglamento y normas contribuyen a consolidar un sistema que permite generar un cambio cultural evolutivo en México.

En este contexto, el Servicio Profesional de Carrera se centra en el desempeño de los servidores públicos porque busca promover la calidad (perfil de inteligencia intelectual y emocional, vocación, carácter, valores) y la competencia del talento (conocimientos gerenciales o directivos y técnicos) que requieren la demanda de los puestos para desempeñarse exitosamente, así como todos los sistemas que convierte dicho talento en resultados, y cómo generar un contexto permisivo donde el potencial de las personas se convierta en capacidades para lograr resultados.

### III. DIAGNOSTICO

#### A) Perspectiva Ciudadana

Se realizaron estudios para conocer la aceptación, la percepción y el impacto que genera el Servicio Profesional de Carrera entre los ciudadanos y diferentes grupos como destinatarios principales.

El siguiente cuadro refleja el conocimiento y aceptación de diferentes grupos:



## RESUMEN CONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN POR SEGMENTOS

GRUPOS		CONOCIMIENTO	ACEPTACIÓN
UNIVERSITARIOS		BAJO	BAJA
SERVIDORES PÚBLICOS		MEDIO ALTO	MEDIA ALTA
LÍDERES	ACADÉMICOS	MEDIO ALTO	DE MEDIA A ALTA
	EMPRESARIOS	BAJO	ALTA
	FUNCIONARIOS	MEDIO ALTO	MEDIA

El principal motivo de aceptación del Servicio Profesional de Carrera es porque genera expectativas de:

- Mayores oportunidades de empleo;
- Perspectiva de crecimiento y desarrollo personal y profesional;
- Desarrollo y oportunidad de acuerdo a capacidades;

Por otra parte, hubo una estrecha relación del Servicio Profesional de Carrera con la erradicación de la corrupción y la generación de confianza en las instituciones públicas entre la ciudadanía de los diversos sectores sociales. Asimismo, se puntualizó, principalmente entre los servidores públicos, el beneficio que generaría con respecto a la continuidad de programas y proyectos gubernamentales. No obstante la aceptación, hay una falta de credibilidad generalizada sobre la efectividad del Sistema en la práctica.

#### B) Implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

El propósito gubernamental de instaurar un Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal ha generado la tarea de conocer de manera específica la situación actual de los sistemas de gestión, calidad, información y tecnología en materia de recursos humanos operante en la Administración Pública Federal.

Los procesos actuales de recursos humanos cuentan con elementos básicos para su operación, como la descripción de puestos, la contratación de personal, la capacitación, entre otros; sin embargo, la realización de tales actividades varía considerablemente en función del enfoque con el que se les contemple.

La visión de un Sistema de Servicio Profesional de Carrera abarca diversas interacciones y componentes que a simple vista y de manera aislada no podrían apreciarse; razón por la cual, para implantar un Servicio Profesional de Carrera habrá que buscar en la Administración Pública Federal no sólo las prácticas que ya se llevan a cabo en materia de recursos humanos, sino también instrumentar aquellos elementos que aún no estaban contemplados en la cultura laboral, como son el concurso público y abierto de vacantes, los planes individualizados de carrera, la evaluación del desempeño y la capacitación y certificación de capacidades, entre otras.

### Hallazgos

#### Puestos y Estructuras

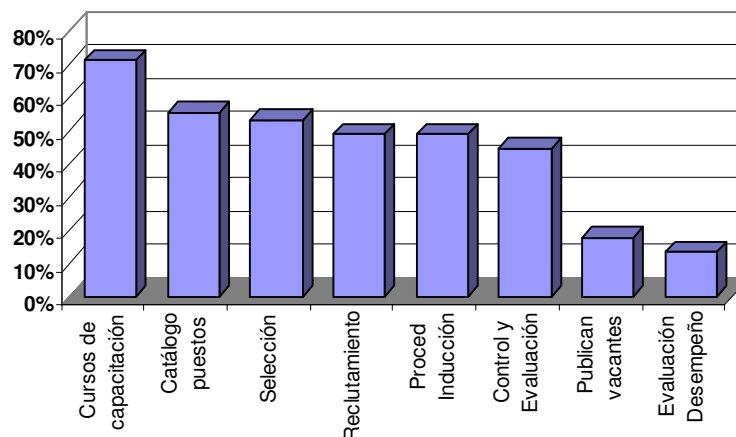
- Hay una necesidad generalizada de orientar las estructuras en forma estratégica y hacia resultados, según las necesidades y funciones de cada institución.
- El diseño de las estructuras repercute directamente en el desarrollo profesional de los servidores públicos, principalmente en la capacidad de las estructuras para soportar la movilidad de los mismos.
- Las descripciones de puestos requieren de transformaciones para responder a los requerimientos del Servicio Profesional de Carrera, por lo que es indispensable la alineación de cada puesto con los objetivos de la institución. Actualmente sólo un porcentaje no mayor al 10% se considera material de avance para los requerimientos del Sistema en materia de descripción de puestos.

#### Ingreso

Antes de la puesta en marcha del Servicio Profesional de Carrera, los procesos básicos de recursos humanos que se llevaban a cabo para el ingreso al servicio público federal, como el reclutamiento y la selección, únicamente cubrían de forma parcial con los requerimientos del Servicio Profesional de Carrera, tales como la convocatoria pública y abierta para ocupar vacantes existentes, la decisión colegiada en los Comités para la selección del candidato y la reorientación de los elementos utilizados en los procesos de selección.

Como ejemplo de lo anterior, la publicación de las vacantes no era una práctica generalizada en la Administración Pública Federal Centralizada, únicamente el 18% de las instituciones llevaban a cabo dicha práctica.

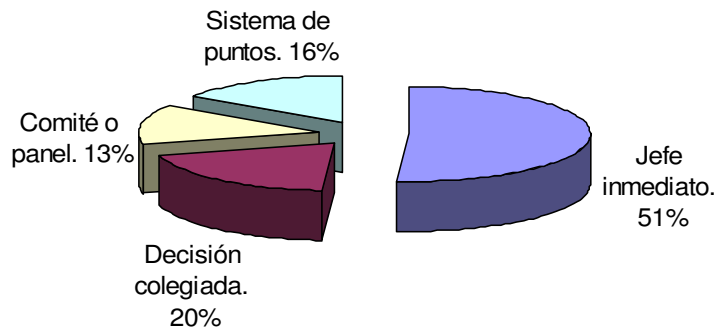
### Condiciones actuales de los procesos de Recursos Humanos en las Instituciones



Fuente: Encuesta diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera 2004, USPRH

Asimismo, se observa que el método de decisión más utilizado para la selección de los candidatos para ocupar las vacantes era en gran medida la decisión del jefe inmediato, representando el 51% de los casos.

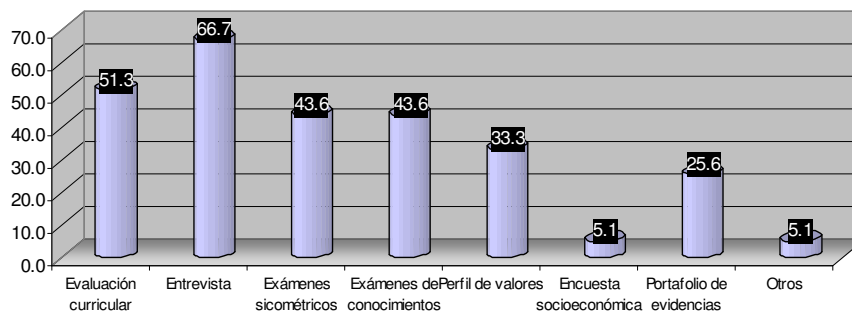
#### Método de decisión utilizado en la selección



Fuente: Encuesta diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera 2004, USPRH

Cabe destacar que las técnicas tradicionales más utilizadas en el proceso de selección de los candidatos eran la entrevista y la evaluación curricular.

#### Elementos utilizados en los procesos de selección (Porcentaje)



Fuente: Encuesta diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera 2004, USPRH

#### Desarrollo profesional

La generación de planes individualizados de desarrollo para cada servidor público será uno de los rubros de mayor innovación en el sector público, toda vez que actualmente no se cuenta con una práctica de desarrollo de los servidores públicos en los términos que establece la LSPC y su Reglamento.

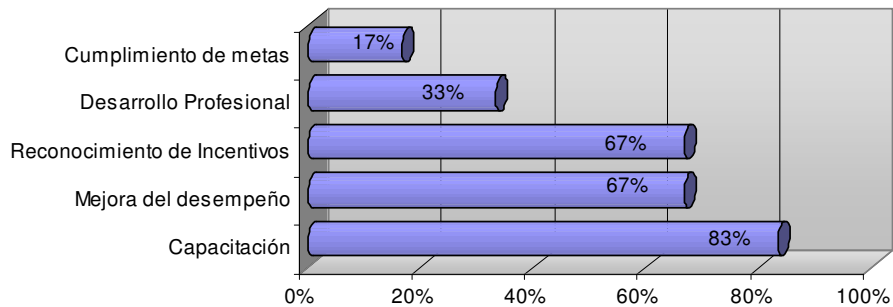
#### Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una de las actividades centrales del Servicio Profesional de Carrera, junto con la selección y la capacitación. Por lo cual se ha vuelto una necesidad apremiante para las instituciones sujetas a la LSPC.

La evaluación del desempeño es una práctica reciente en la Administración Pública Federal, sólo un reducido grupo de instituciones la utilizan, no obstante, continúa en expansión. Actualmente, el 13% de las instituciones manifiestan tener actividades de evaluación del desempeño.

Las principales consecuencias o usos que dan las instituciones de la Administración Pública Federal a esta práctica son: para la capacitación en un 83%, para la mejora del desempeño en un 67% y para el reconocimiento de incentivos en un 67%. Cabe resaltar que la aplicación de la evaluación del desempeño es una práctica útil en las instituciones que la llevan a cabo.

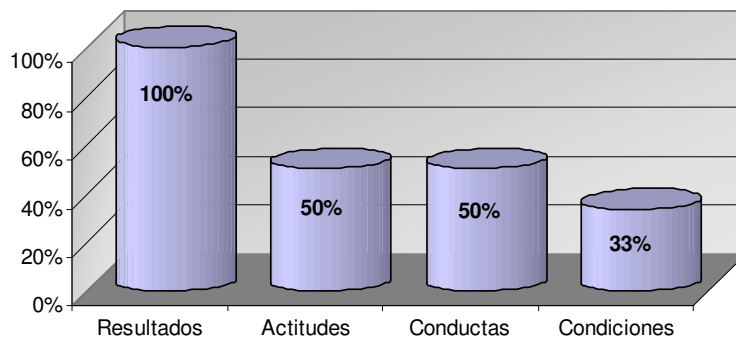
### Consecuencias de evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera 2004, USPRH

Es importante mencionar que el 50% de instituciones que practican la evaluación de desempeño utilizan técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, y que el 100% de las mismas tienen como factor principal el desempeño por resultados.

### Factores considerados en la Evaluación de Desempeño



Fuente: Encuesta diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera, 2004

### Capacitación y certificación de capacidades

La capacitación es una de las prácticas más difundidas en la Administración Pública Federal, el 100% de las instituciones llevan a cabo cursos de capacitación. Este rubro será uno de los más avanzados en la implantación del Servicio Profesional de Carrera, principalmente por la existencia de una cultura de capacitación entre los servidores públicos. No obstante, se requerirán adecuaciones y mejoras según las exigencias del Sistema.

Entre las mejoras a realizar están la impartición de cursos de inducción al puesto y a la Administración Pública Federal, así como la certificación de capacidades, ya que estas prácticas están menos generalizadas. Actualmente menos del 50% de las instituciones lleva a cabo cursos de inducción y prácticamente ninguna tiene los mecanismos para una certificación de capacidades según lo requiere el Servicio Profesional de Carrera.

### Control y Evaluación

El control y evaluación son actividades necesarias para el arranque, mantenimiento y mejora del Servicio Profesional de Carrera; los resultados del diagnóstico muestran que el 44% de las instituciones cuenta con mecanismos de control y evaluación para alguno de sus procesos de recursos humanos.

Por otra parte, también el 44% de las áreas de recursos humanos de las instituciones aplica encuestas de opinión para evaluar el servicio que presta a sus usuarios internos. Esta práctica será de mucha utilidad en la aplicación del Servicio Profesional de Carrera, por ser uno de los indicadores más reales y objetivos.

### **Tecnologías de información**

Aproximadamente el 70% de las instituciones afirman contar al menos con un servidor para administración de la información electrónica. Dicha herramienta es indispensable para la integración de un sistema óptimo de información en la Administración Pública Federal, y por lo tanto, para la implantación del Servicio Profesional de Carrera.

De las instituciones que cuentan con servidor, el 88% de los mismos tienen la suficiente capacidad para administrar los requerimientos del Servicio Profesional de Carrera.

### **Comunicación interna**

La difusión y comunicación interna en las instituciones de la Administración Pública Federal, será otro factor fundamental para la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera. Sin embargo, los resultados del diagnóstico muestran que hace falta mayor efectividad en la difusión interna para comunicar al personal las estrategias y objetivos de la organización.

La generación de sistemas integrales y efectivos de información en la administración de los recursos humanos es otra de las demandas apremiantes para la implantación del Servicio Profesional de Carrera, para que se cuente con fuentes de información para la toma de decisiones en esta materia. Además, deben instrumentarse políticas claras de información oportuna para los servidores públicos.

### **Conclusiones**

Los resultados de este diagnóstico nos permiten identificar las principales fortalezas y áreas de oportunidad que se presentan para el proceso de implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera.

- Una de las principales fortalezas que se observa es la capacitación, como una práctica generalizada en las instituciones que tendrá que adaptarse al modelo de capacidades y su certificación que se maneja en el Servicio Profesional de Carrera.
- Entre las áreas de oportunidad destacan: el desarrollo de las condiciones básicas que permitan operar en forma eficiente el Servicio Profesional de Carrera, tales como, descripción y catálogo de puestos, catálogo de capacidades, estructuras alineadas a los objetivos de las instituciones; conocimiento y aceptación del Servicio Profesional de Carrera de los servidores públicos y la sociedad; así como establecer procedimientos que clarifiquen la demanda de talento, entre otros.

### **Metodología del diagnóstico:**

El diagnóstico se basa principalmente en el análisis de los siguientes estudios de investigación:

- Encuesta diagnóstico
- Estudio sobre el cambio cultural
- Estudio sobre las estructuras y compensaciones.

En la encuesta diagnóstico se recibió la respuesta de 45 instituciones de la Administración Pública Federal sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera, incluyendo dependencias y órganos desconcentrados, que contestaron el cuestionario, que representan el 54 por ciento de las instituciones objetivo; distribuido en 17 ramos o sectores. Se utilizó un cuestionario de 80 preguntas. Incluyendo cuadros de opción múltiple, preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas. El levantamiento de la información se llevó a cabo vía electrónica, con un cuestionario digital enviado a 83 dependencias sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera. Para el análisis de la información se utilizó minería de datos y análisis estadístico multivariado.

Por otra parte, en el estudio sobre el cambio cultural se utilizó metodología cualitativa mediante la técnica de sesiones tradicionales de grupo y entrevistas a profundidad. Se tuvieron sesiones con seis grupos, constituidos por hombres y mujeres de diferentes características, edades y niveles socioeconómicos; en este sentido, la población objetivo estuvo constituida por servidores públicos de mandos medios e inferiores, profesores de nivel medio superior y superior, hombres y mujeres de población abierta que trabajan y estudiantes de universidades públicas y privadas. Las entrevistas se realizaron a directores de carrera o equivalentes, empresarios y servidores públicos de mando superior.

Por último, en el estudio sobre las estructuras y compensaciones se definieron cuatro herramientas: 1) Entrevistas, 2) Grupos focales, 3) Cuestionarios y 4) Revisión documental. Se utilizaron diversos criterios para determinar muestras representativas para cada una de las herramientas, entre los cuales están el tamaño, diversidad de funciones, autonomía, alcance, ubicación geográfica y la percepción de la problemática.

**¿QUE NOS PROPONEMOS HACER?**

**IV. ELEMENTOS ESTRATEGICOS**

**¿COMO LO VAMOS A LOGRAR Y A MEDIR?**

**V. OBJETIVOS**

- A) Integración
- B) Concepto

**VI. LINEAS ESTRATEGICAS**

- A) Desarrollo
- B) Vinculación

**VII. INDICADORES Y METAS**

- A) Definición de indicadores por objetivo
- B) Metas

**VIII. CALENDARIO Y RESPONSABLES**

**¿QUE NOS PROPONEMOS HACER?**

**Nuestro Compromiso**

El Servicio Profesional de Carrera busca promover la calidad y competencia del talento que requiere la demanda de los puestos para desempeñarse exitosamente, así como todos los sistemas que convierten dicho talento en resultados; asimismo, pretende generar un contexto permisivo donde el potencial de las personas se convierta en capacidades para el logro de resultados

**IV. ELEMENTOS ESTRATEGICOS**

El Sistema del Servicio Profesional exige la existencia de una política de estado clara y decidida, que se centre en el factor humano, que convoque a todos los sectores de la sociedad, que signifique para la Administración Pública Federal contar con un modelo que pueda ser aplicado y que sea ejemplo para todas las organizaciones y la sociedad.

Así, el énfasis del trabajo se dirigirá a generar condiciones que garanticen la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera para contribuir a la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios gubernamentales y a la consolidación de una cultura en la actividad pública basada en valores y principios éticos.

En este contexto el Sistema cuenta con los siguientes elementos estratégicos:

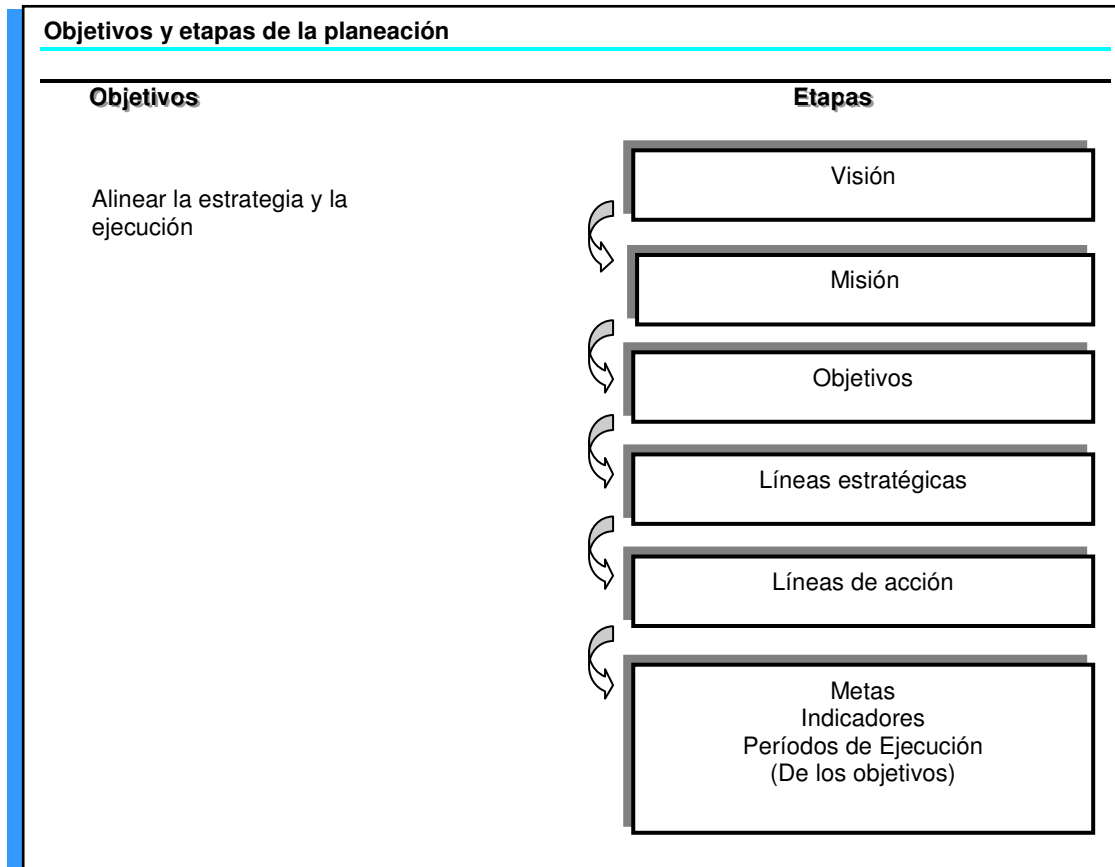
**Visión**

**México cuenta con un Servicio Profesional de Carrera basado en el mérito e igualdad de oportunidades que atrae, retiene y desarrolla a los talentos que demanda el buen desempeño de la APF**

**Misión**

**Que la ciudadanía reconozca que en la profesionalización y desempeño de los servidores públicos están la continuidad y efectividad de las políticas públicas para el desarrollo sustentable de México**

A partir de la visión y misión se articulan objetivos, líneas estratégicas y de acción, metas de resultados e indicadores, así como fechas globales de aplicación que sirvan como referente a la Administración Pública Federal Centralizada para la definición de sus propios programas de trabajo.



#### ¿COMO LO VAMOS A LOGRAR Y A MEDIR?

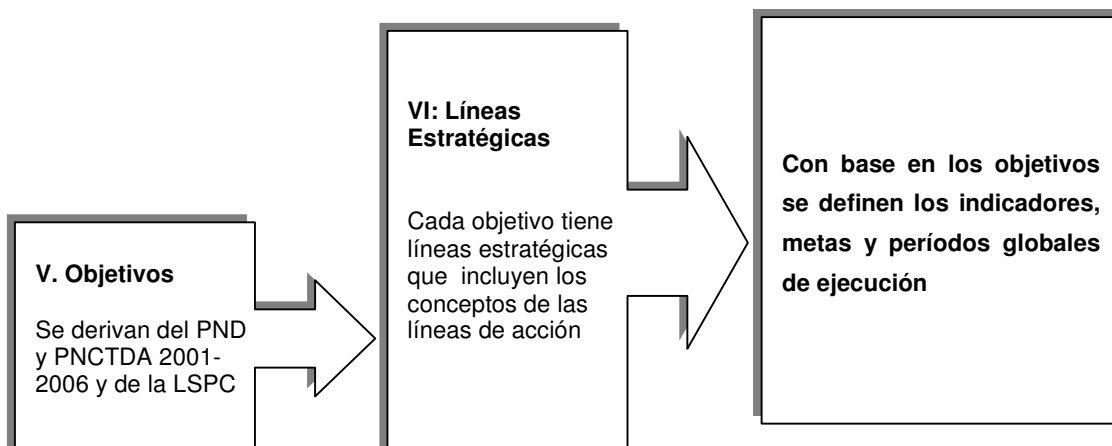
##### V. OBJETIVOS

###### A) Integración

En este apartado se integran los objetivos, las líneas estratégicas y de acción, así como las metas, los indicadores y períodos globales de ejecución que se vinculan con los objetivos:

- Se describen los objetivos del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.
- Se desagrega cada objetivo para definir las grandes líneas estratégicas que permitirán alcanzar los objetivos planteados y los indicadores para medir los resultados.

#### Diagrama de contenido por capítulo



**B) Concepto**

El Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006 tiene 5 objetivos estratégicos:

**1**

**Promover el compromiso y la corresponsabilidad respecto al sistema de profesionalización del servicio público con los actores institucionales de la Administración Pública.**

Este objetivo permitirá establecer la participación activa y responsable de los diferentes actores que intervienen en la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera. En este sentido, es fundamental contar con el compromiso y la corresponsabilidad de los mandos superiores de la Administración Pública Federal. De forma tal que se lleven a cabo acciones coordinadas con las instituciones públicas para generar una cultura que asegure la evolución y mejora permanente del Servicio Profesional de Carrera en el Gobierno Federal y promover dicha cultura en los diferentes niveles de gobierno.

**2**

**Asegurar que el Servicio Profesional de Carrera, como parte del sistema integral de recursos humanos, sea un instrumento dinámico que propicie un alto desempeño del Servicio Público.**

El Servicio Profesional de Carrera deberá constituirse en un medio efectivo para consolidar el alto desempeño del servicio público, que permitirá contribuir a ofrecer mejores servicios para la sociedad y al mismo tiempo genere valor agregado en tanto aporte en el logro de los resultados y no constituya una carga burocrática.

Así, se desarrollará el marco normativo que facilite a las instituciones públicas operar sus procesos de planeación de recursos humanos, ingreso, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y separación, bajo el criterio de que los servidores públicos cuenten con los estándares que demanda un alto desempeño en la Administración Pública Federal, privilegiando en todo momento el mérito y la igualdad de oportunidades como principios fundamentales.

**3**

**Lograr que las dependencias y órganos desconcentrados adecuen la administración y operación de recursos humanos asegurando la aplicación del Servicio Profesional de Carrera.**

Las áreas de recursos humanos deberán adecuarse a las necesidades de las instituciones, a fin de que sean uno de los ejes fundamentales de la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera y se constituyan en los líderes, tanto en los aspectos técnicos como de desarrollo profesional que contribuyan al enriquecimiento de las organizaciones.

En este sentido, la función de dirección del personal de las instituciones es responsabilidad de los servidores públicos de mando y la función principal de las áreas de recursos humanos es desarrollar el talento necesario para que se cumpla esa tarea.

**4**

**Establecer las bases jurídicas, administrativas y tecnológicas que permitan transitar del modelo tradicional de administración de recursos humanos hacia el nuevo modelo de profesionalización de la Administración Pública Federal.**

Resulta de suma importancia visualizar lo que significa la transformación de la actual gestión de los recursos humanos hacia el Servicio Profesional de Carrera, que tiene implicaciones de alta complejidad y que compromete acciones de realización inmediata. Todo despegue requiere la mayor energía en el arranque, lo cual implica un costo inicial alto pero necesario para romper la inercia y la resistencia al cambio.

Esto implica establecer las condiciones administrativas para que cada área esté consciente de lo que tiene que hacer y así lograr la transición gradual hacia el servicio profesional, por lo que es necesario prever los obstáculos en la implantación y que cada etapa fortalezca con su éxito, el logro de la siguiente, así como su impacto en los resultados de la organización.

5

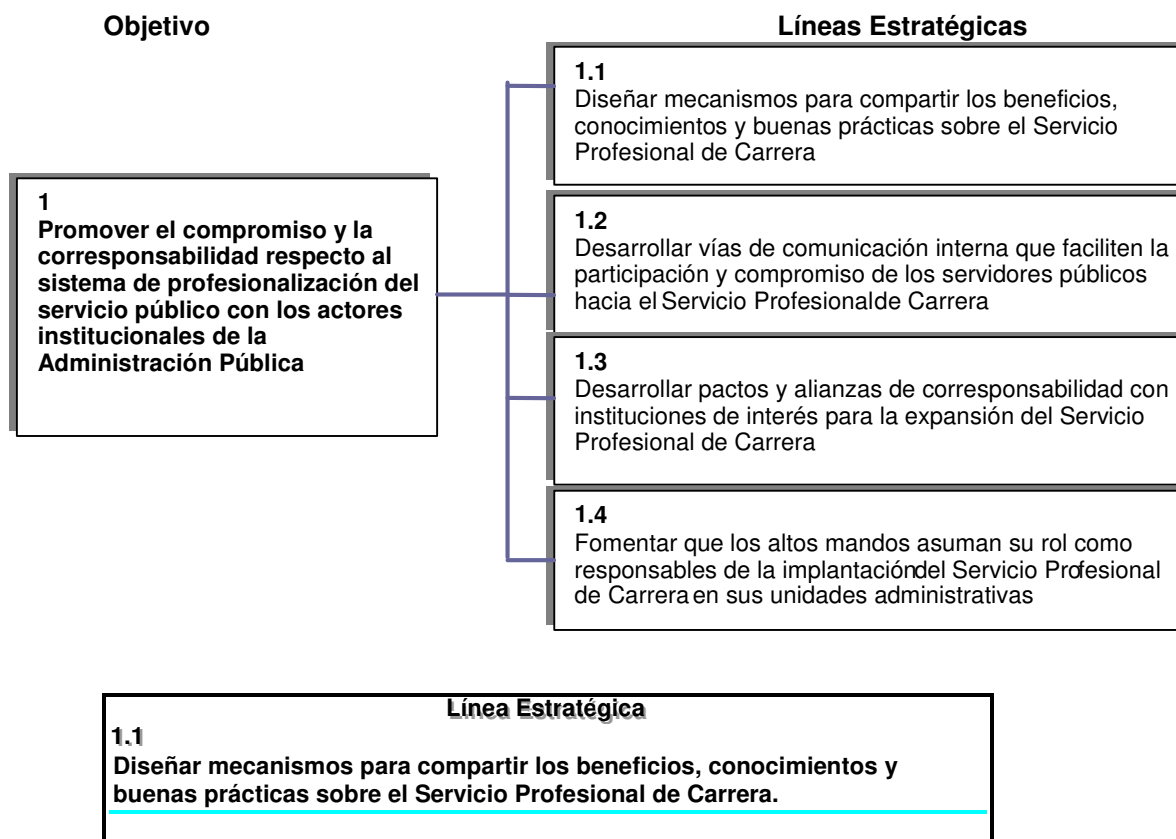
**Consolidar la aceptación del Servicio Profesional de Carrera frente a la sociedad mediante el convencimiento y demostración de los beneficios que le representa.**

La participación social y el pleno entendimiento de lo que significa y representa el Servicio Profesional de Carrera en cuanto a su operación e impacto, permitirá que el Sistema se legitime como un contribuyente directo a la consolidación democrática y la competitividad del país. En este sentido, es necesario identificar los mecanismos de percepción del éxito del Servicio Profesional de Carrera para crear una estrategia de comunicación dirigida a los principales actores y líderes de opinión de la sociedad.

## VI. LINEAS ESTRATEGICAS

### A) Desarrollo

Tomando como base los objetivos, se definen las líneas estratégicas que permitirán alcanzar los mismos. A continuación se desarrollan las líneas estratégicas para cada uno de los objetivos.



Esta línea de acción permitirá conocer y difundir las mejores prácticas en materia de administración de servicios personales para promover el manejo homogéneo en la Administración Pública Federal. Es importante tomar en consideración los criterios que se deben definir para la identificación y selección de dichas prácticas de recursos humanos como un parámetro de referencia, de tal suerte que seamos capaces de construir las prácticas que la Administración Pública Federal requiere.

Además, es importante contar con un sistema de información sobre las buenas prácticas y las prácticas más exitosas en México y el mundo, así como aquellas que han fracasado, a fin de seleccionar y estudiar la conveniencia de su incorporación al Servicio Profesional de Carrera y evitar destinar recursos a la instrumentación de acciones que no generan valor.

Esta estrategia será una contribución al proceso de cambio en las instituciones públicas y facilitará la implantación de esquemas ya probados en la propia Administración Pública Federal, generando sinergias importantes.

**Línea Estratégica**

**1.2**

**Desarrollar vías de comunicación interna que faciliten la participación y compromiso de los servidores públicos hacia el Servicio Profesional de Carrera.**

La participación y el compromiso de los servidores públicos en la institucionalización del Servicio Profesional de Carrera requiere conocer la percepción que éstos tienen en torno al mismo, así como promover acciones de comunicación y difusión que permitan identificar los beneficios, derechos y obligaciones derivados de su instauración.

Asimismo, es importante que se establezca un código de conducta, de tal suerte que los servidores públicos se comprometan a este proceso de cambio.

Estas acciones estratégicas permitirán que los servidores públicos consoliden su participación y compromiso con el Servicio Profesional de Carrera.

**Línea Estratégica**

**1.3**

**Desarrollar pactos y alianzas de corresponsabilidad con instituciones de interés para la expansión del Servicio Profesional de Carrera.**

Las alianzas y los pactos de corresponsabilidad con las instituciones públicas y privadas son de vital importancia para el intercambio de experiencias y conocimientos que los servidores públicos pueden adquirir. En ese sentido, la dependencia u órgano desconcentrado puede lograr esquemas de cooperación con otros sectores que contribuyan al crecimiento institucional.

Por otro lado, las entidades paraestatales que estén interesadas en el Servicio Profesional de Carrera podrán optar por implantar el modelo que plantea el Sistema para así apoyar sustantivamente el desarrollo profesional de sus servidores públicos.

**Línea Estratégica**

**1.4**

**Fomentar que los altos mandos asuman su rol como responsables de la implantación del Servicio Profesional de Carrera en sus unidades administrativas.**

El conocimiento, el compromiso y la voluntad política son factores determinantes para impulsar la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera, motivo por el cual se requieren acciones que propicien la toma de conciencia de los altos mandos sobre su responsabilidad política. Esta política pública fracasará si no se logra la voluntad de cambio de estos servidores públicos. Los altos mandos deben concebir al Servicio Profesional de Carrera como la gran oportunidad para contar con los mejores funcionarios públicos al servicio de la sociedad.



Son estos instrumentos administrativos el pilar fundamental de los diversos subsistemas que conforman esta Ley, pues permiten organizar, implantar y operar el Servicio Profesional de Carrera.

En este sentido, se realizarán acciones para regular que los procesos de reclutamiento y selección para la Administración Pública Federal Centralizada cuenten con personal calificado que tenga los conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes y valores, así como los requisitos necesarios para incorporarse al Sistema. También se establecerán los procedimientos para la determinación de planes de carrera individualizados de los servidores públicos, con el fin de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles visualizar los cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, que pudieran llegar a ocupar en tanto cumplan con los requisitos establecidos en la Ley.

La capacitación y certificación de capacidades requieren de los procesos con los que los servidores públicos de carrera serán inducidos, preparados, actualizados y certificados en sus capacidades para desempeñar un cargo en la Administración Pública Federal. En este mismo tenor, la evaluación del desempeño en su propósito de establecer los mecanismos de medición, valoración y productividad de los servidores públicos de carrera, serán los parámetros para obtener promociones y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.

En aquellos casos que los servidores públicos estén sujetos a la separación de sus funciones, el Sistema se encargará de atender los casos y supuestos mediante los cuales una persona deja de formar parte del Servicio Profesional de Carrera o se suspenden temporalmente sus derechos.

#### Línea Estratégica

##### 2.3

**Documentar los procesos y procedimientos de los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera con un enfoque sistémico.**

El diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera aplicado a las diversas dependencias y órganos desconcentrados permite observar el estado actual de los diversos subsistemas que conforman la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, a efecto de determinar su grado de desarrollo y establecer estrategias que permitan canalizar acciones y recursos para dar cumplimiento a la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera.

Asimismo es importante elaborar manuales de normas y procedimientos, así como realizar el mapeo de los diferentes procesos que conforman al Sistema del Servicio Profesional de Carrera, de forma tal que sirvan como referentes para que las instituciones apliquen en forma gradual los instrumentos administrativos y jurídicos.

La aplicación de estos instrumentos jurídico-administrativos en las dependencias y órganos desconcentrados, requiere que dichas instituciones tengan un enfoque sistémico que permita que la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera se realice de manera integral. De no tener esta visión sistémica se corre el riesgo de incurrir en duplicidad de funciones, pérdida de recursos y falta de calidad en los procesos.

#### Línea Estratégica

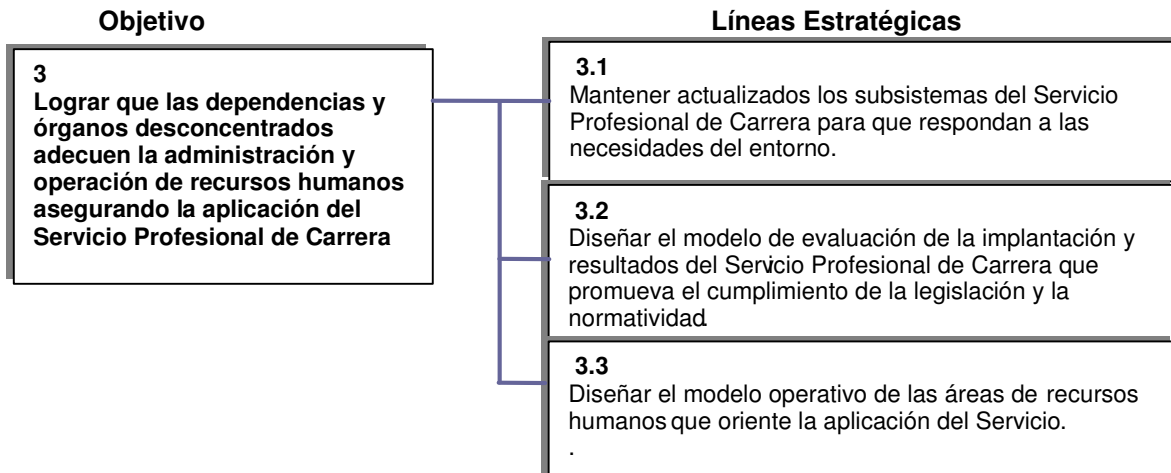
##### 2.4

**Alinear los objetivos individuales y colectivos con las políticas públicas.**

Las instituciones públicas deben alinear sus esfuerzos de gestión a las políticas públicas que se generen en el cumplimiento de los compromisos contraídos por el gobierno con la sociedad. En este sentido, debe existir congruencia entre los objetivos de las instituciones y las políticas públicas, de forma tal que sea posible identificar la contribución de cada dependencia y órgano desconcentrado en el cumplimiento de dichos compromisos.

Asimismo, los esfuerzos individuales de los servidores públicos deben contribuir al cumplimiento de los objetivos colectivos de la institución a la que pertenecen; en este proceso de desdoblamiento, los puestos deben identificar la contribución de cada servidor público en los objetivos de su área.

En el Servicio Profesional de Carrera, la evaluación del desempeño permite verificar la sincronización de los esfuerzos institucionales e individuales, de manera tal que con la medición y evaluación de los objetivos y metas se establezca la congruencia y el cumplimiento de los resultados obtenidos.



**Línea Estratégica**

**3.1**  
**Mantener actualizados los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera para que respondan a las necesidades del entorno.**

La simplificación y la desregulación de las normas propuestas y derivadas de la implantación de los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera, así como de las guías, métodos y herramientas iniciales, requieren de mecanismos y acciones que permitan observar los obstáculos que se presentan al momento de su operación. Al mismo tiempo, permite observar también si éstas están respondiendo al entorno de cada una de las dependencias y órganos desconcentrados, o bien si han sido desfasadas por los avances de las tecnologías.

Entrar en una cultura de mejora continua en las dependencias y órganos desconcentrados permitirá identificar las áreas de oportunidad en la operación del Servicio Profesional de Carrera, y realizar, en su caso, los ajustes a las normas jurídicas e instrumentos administrativos del Servicio Profesional de Carrera.

**Línea Estratégica**

**3.2**  
**Diseñar el modelo de evaluación de la implantación y resultados del Servicio Profesional de Carrera que promueva el cumplimiento de la legislación y la normatividad.**

La evaluación de la implantación del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias y órganos desconcentrados reflejará el grado de cumplimiento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su reglamento, de los objetivos planteados en esta política pública y del programa de operación de cada una de las instituciones, en relación con la programación operativa anual del Sistema. Este proceso de evaluación permitirá identificar las áreas de oportunidad en las que hay que poner atención y los obstáculos que requieren solucionarse en las instancias correspondientes.

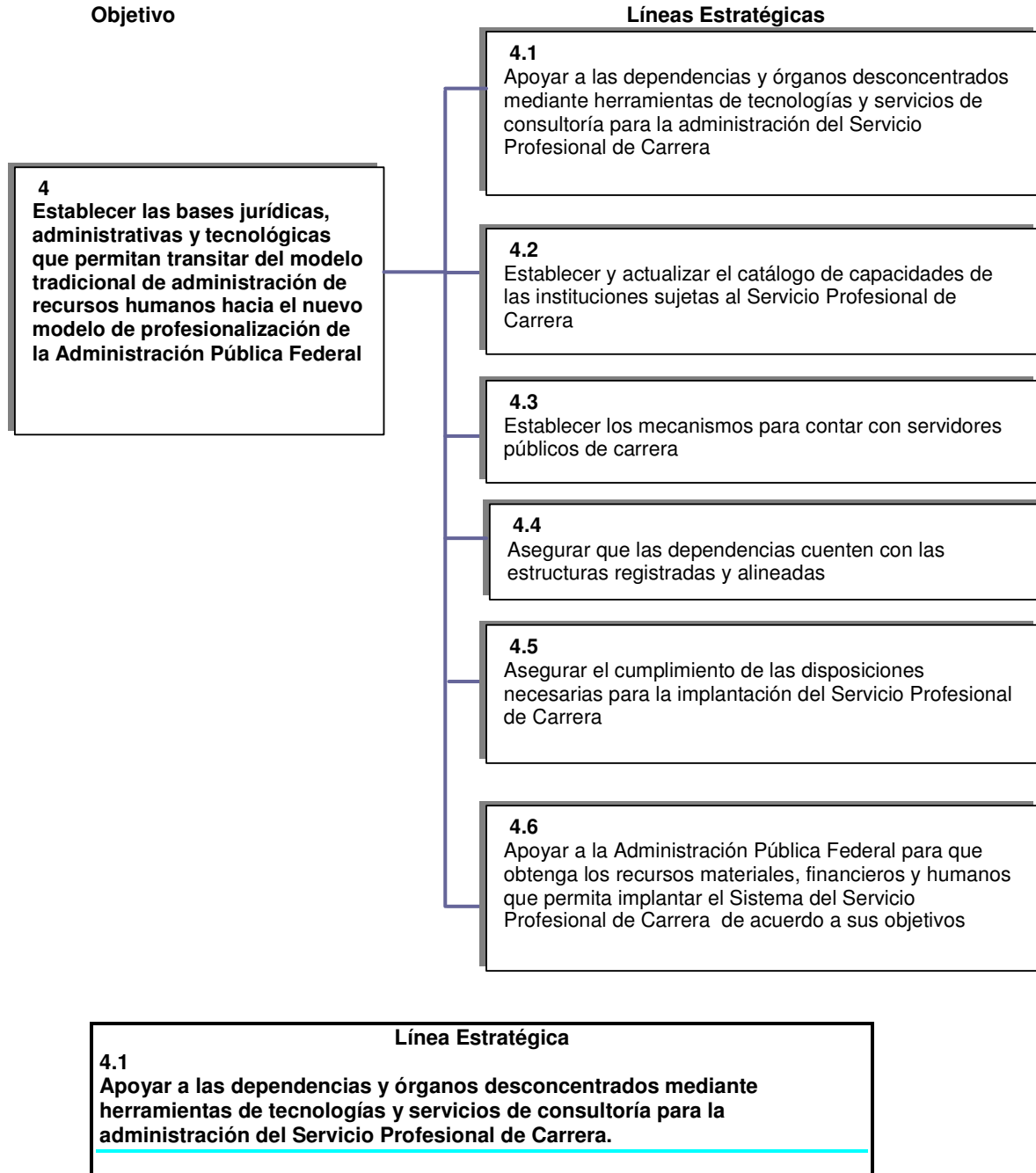
La falta de cumplimiento de los objetivos puede generar consecuencias que afecten el rendimiento del Servicio Profesional de Carrera y, por ende, la calidad de sus productos y servicios. En estos casos, será importante emprender las acciones que en los términos de la Ley modifiquen o adecuen una medida satisfactoria para atender dichas contingencias, ya sea por apercebimiento o el propio ajuste del proceso.

**Línea Estratégica**

**3.3**  
**Diseñar el modelo operativo de las áreas de recursos humanos que oriente la aplicación del Servicio Profesional de Carrera.**

Para lograr la eficacia en la implantación y un desempeño adecuado del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias y órganos desconcentrados, es indispensable contar con un modelo operativo de las áreas de recursos humanos que en los términos de la Ley y el Reglamento facilite su operación. Este modelo debe contener los criterios básicos para impulsar el desarrollo continuo del talento y la madurez del propio Sistema.

En forma paralela, el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad contribuye significativamente a una correcta operación del Servicio Profesional de Carrera, dándole a este último un alto grado de eficiencia, disolviendo en él cualquier dificultad que ponga en riesgo el cumplimiento de sus objetivos.



Las dependencias y órganos desconcentrados sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera requieren del uso de tecnologías administrativas y de informática modernas que les permitan responder a los retos que demanda la implantación y operación de esta política pública.

En este proceso de transición es necesario que se busquen acciones que eviten el rezago de su gestión, lo que significa buscar mecanismos que den respuestas a los nuevos requerimientos de las tecnologías implantadas. Asimismo, es importante que las dependencias y órganos desconcentrados participen en la definición de los sistemas y herramientas que se implanten.

<b>Línea Estratégica</b>
<b>4.2</b> <b>Establecer y actualizar el catálogo de capacidades de las instituciones sujetas al Servicio Profesional de Carrera.</b>

Las capacidades se convierten en uno de los factores clave del Servicio Profesional de Carrera, dado que vienen a revolucionar a la capacitación en sus formas de transmisión, contenidos educativos, medición y evaluación.

En particular, las capacidades técnicas son los conocimientos y habilidades de carácter especializado que se necesitan para el desempeño de un puesto y que requieren de una constante actualización por la dinámica propia de este conocimiento.

Este tipo de capacidades constituye un elemento fundamental para el ingreso de los nuevos servidores públicos, pues son evaluables en su proceso de selección; además, son un requisito indispensable para la permanencia de los actuales servidores públicos sujetos a la LSPC, toda vez que requieren, entre otros requisitos, certificar dichas capacidades para convertirse en servidores públicos de carrera.

<b>Línea Estratégica</b>
<b>4.3</b> <b>Establecer los mecanismos para contar con servidores públicos de carrera.</b>

En este proceso de transición, los diversos actores que participan en el Servicio Profesional de Carrera deben establecer los mecanismos para contar con servidores públicos de carrera que se constituyan en el motor para lograr el tránsito hacia el nuevo modelo de profesionalización de la Administración Pública Federal. El factor humano constituye el pilar fundamental para lograr que el Servicio Profesional de Carrera se institucionalice y alcance los resultados deseados.

En este contexto, los subsistemas de ingreso, capacitación y certificación, y de evaluación del desempeño, principalmente, deben contar con mecanismos ágiles y expeditos, que dentro de los principios que establece la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, aseguren que las instituciones cuenten con servidores públicos de carrera titulares.

<b>Línea Estratégica</b>
<b>4.4</b> <b>Asegurar que las dependencias cuenten con las estructuras registradas y alineada en el Sistema de Información del Servicio Profesional de Carrera.</b>

Una vez que los objetivos institucionales han sido alineados con las políticas públicas, es necesario contar con estructuras organizacionales orientadas estratégicamente a resultados que respondan a estos requerimientos, por lo cual las instituciones deben buscar la mejor forma de organizar sus funciones de manera congruente y ordenada, así como de identificar sus procesos y sistemas de comunicación que den funcionalidad a la institución.

Por otro lado, se requiere establecer los mecanismos que agilicen el registro de las estructuras de las dependencias y órganos desconcentrados, que es la base para el inicio de la administración de los recursos humanos. La sistematización es uno de estos mecanismos necesarios para cumplir con este requerimiento.

<b>Línea Estratégica</b>
<b>4.5</b> <b>Asegurar el cumplimiento de las disposiciones necesarias para la implantación del Servicio Profesional de Carrera.</b>

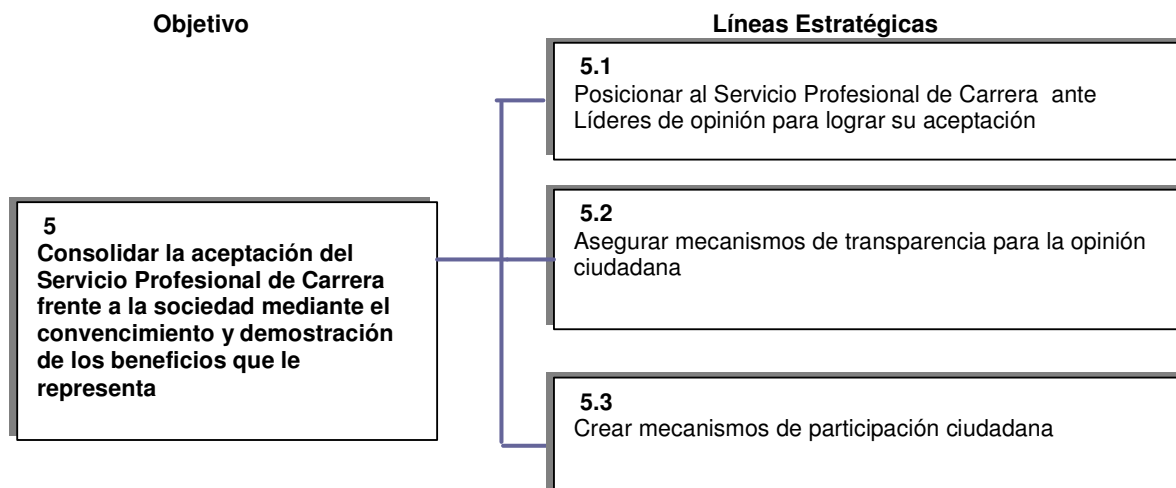
El arranque del Servicio Profesional de Carrera requiere de esfuerzos extraordinarios y por una sola vez, para que éste empiece a sembrar la nueva cultura de profesionalización en la Administración Pública Federal. Este proceso de inicio se encuentra enmarcado en una serie de disposiciones de carácter transitorio, mediante las cuales se pretende alcanzar el éxito en la transición del sistema. En este orden de ideas, las dependencias y órganos desconcentrados deben dar cumplimiento a las disposiciones emitidas en la materia, en los tiempos y formas establecidos.

**Línea Estratégica**

**4.6**  
**Apoyar a la Administración Pública Federal para que obtenga los recursos materiales, financieros y humanos que permita implantar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera de acuerdo a sus objetivos.**

La implantación del Servicio Profesional de Carrera implica la realización de diversas acciones para las cuales los actores institucionales que forman parte del Sistema deberán hacer la previsión necesaria de recursos materiales, financieros y humanos. Dicha previsión de recursos debe estar alineada a la planeación estratégica, tanto del Sistema del Servicio Profesional de Carrera como de las propias instituciones, así como con las políticas de gasto público que determine el Ejecutivo Federal y el Decreto de Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal correspondiente.

En este tenor de ideas, las dependencias y órganos desconcentrados deberán incorporar en su programación operativa anual las acciones y previsión de recursos necesarios para la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera.



**Línea Estratégica**

**5.1**  
**Posicionar al Servicio Profesional de Carrera ante Líderes de opinión para lograr su aceptación.**

Los medios de comunicación juegan un papel fundamental ante la sociedad y en este contexto los líderes de opinión son cruciales en la credibilidad de los ciudadanos en torno a los acontecimientos nacionales e internacionales.

En general, la falta de credibilidad en los aspectos relacionados con la política y la acción del gobierno plantea un gran reto para la aceptación del Servicio Profesional de Carrera entre los ciudadanos, lo que debe llevar a buscar estrategias de penetración que propicien la acogida de esta política pública.

Es necesario mantener mecanismos de comunicación e información con los líderes de opinión para que conozcan y tomen conciencia de la importancia del Servicio Profesional de Carrera. En la medida que se logre lo anterior, estaremos dando un paso fundamental en la aceptación ciudadana.

<b>Línea Estratégica</b>
<b>5.2</b>
<b>Asegurar mecanismos de transparencia para la opinión ciudadana.</b>

La voz ciudadana es primordial en la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera, escucharla y estar atento a sus reclamos requiere promover la captación permanente de opiniones, comentarios y propuestas de los ciudadanos mediante encuestas, buzones y el uso del centro de atención telefónica, entre otros medios.

<b>Línea Estratégica</b>
<b>5.3</b>
<b>Crear mecanismos de participación ciudadana.</b>

La participación social en esta política pública es esencial para su legitimación ante la sociedad, para lo cual es necesario que se establezcan consultas sistemáticas que atiendan y orienten en forma directa a las organizaciones sociales, agrupaciones representativas y sociedad en general. El propósito es informarles e invitarlos a participar en los procesos de los subsistemas de la Ley, observando la transparencia en las decisiones, como por ejemplo en el subsistema de ingreso.

Asimismo, es necesario crear mecanismos de participación social más activos para esta política pública, como son los convenios de colaboración con organizaciones ciudadanas interesadas en el tema, mediante los cuales constaten que el Servicio Profesional de Carrera se traduce en beneficios tales como transparencia, honestidad y efectividad en los servicios que recibe la ciudadanía del gobierno a través de sus servidores públicos.

#### B) Vinculación

Para lograr los objetivos y las líneas estratégicas planteadas, es necesario realizar acciones. En este contexto se describen las líneas de acción prioritarias establecidas para cumplir con las líneas estratégicas del programa.

OBJETIVOS		LINEAS ESTRATEGICAS		LINEAS DE ACCION	
1	Promover el compromiso y la corresponsabilidad respecto al sistema de profesionalización del servicio público con los actores institucionales de la Administración Pública	1.1	Diseñar mecanismos para compartir los beneficios, conocimientos y buenas prácticas sobre el Servicio Profesional de Carrera	1.1.1	Documentar y difundir buenas y mejores prácticas.
				1.1.2	Documentar y difundir testimoniales de los beneficios del Servicio Profesional de Carrera.
		1.2	Desarrollar vías de comunicación interna que faciliten la participación y compromiso de los servidores públicos hacia el Servicio Profesional de Carrera	1.2.1	Participar en el diseño e implantar una estrategia de comunicación interna.
				1.2.2	Participar en la construcción y difusión del Código del Servicio Profesional de Carrera.
				1.2.3	Realizar estudios de percepción de los servidores públicos.
		1.3	Desarrollar pactos y alianzas de corresponsabilidad con instituciones de interés para la expansión del Servicio Profesional de Carrera	1.3.1	Promover convenios de adhesión.
				1.3.2	Promover convenios de intercambio.
				1.3.3	Promover que las instituciones públicas no sujetas de la Ley adopten los principios de la misma.
		1.4	Fomentar que los altos mandos asuman su rol como responsables de la implantación del Servicio Profesional de Carrera en sus unidades administrativas.	1.4.1	Establecer acciones que propicien el compromiso de los funcionarios de primer nivel con el Servicio Profesional de Carrera.
				1.4.2	Establecer acciones que incluyan en la agenda de los altos mandos los avances del Servicio Profesional de Carrera.

OBJETIVOS		LINEAS ESTRATEGICAS		LINEAS DE ACCIÓN	
2	Asegurar que el Servicio Profesional de Carrera, como parte del sistema integral de recursos humanos, sea un instrumento dinámico que propicie un alto desempeño del Servicio Público.	2.1	Planear los Recursos Humanos de acuerdo a una prospectiva del entorno.	2.1.1	Contribuir con información para la prospección de los recursos humanos en la APF.
		2.2	Diseñar sistemas que clarifiquen la demanda de talento para atraerlo, retenerlo, desarrollarlo y organizarlo	2.2.1	Operar sistemas confiables de reclutamiento y selección.
				2.2.2	Concluir el registro de estructuras orgánicas, ocupacionales y personal de enlace y actualizarlo.
				2.2.3	Concluir el registro de puestos en el catálogo con su descripción, perfil y valuación.
				2.2.4	Garantizar que la información contenida en el RUSP esté completa y sea fidedigna.
				2.2.5	Establecer planes individuales de carrera.
				2.2.6	Aplicar programas de capacitación al desarrollo de capacidades.
				2.2.7	Certificar las capacidades de los servidores públicos.
				2.2.8	Establecer acciones para otorgar reconocimientos o estímulos e incentivos a los servidores públicos y supervisar su correcta aplicación.
				2.2.9	Establecer sistemas confiables para el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño y de separación.
		2.3	Documentar los procesos y procedimientos de los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera con un enfoque sistémico	2.3.1	Elaborar el diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera y de recursos humanos.
				2.3.2	Aplicar los manuales de procedimientos para la implantación del Servicio Profesional de Carrera.
				2.3.3	Elaborar el mapeo de los procesos internos.
2.4	Alinear los objetivos individuales y colectivos con las políticas públicas	2.4.1	Aplicar los lineamientos, herramientas y procedimientos de la evaluación del desempeño.		
		2.4.2	Alinear las descripciones de puesto a los objetivos institucionales.		
3	Lograr que las dependencias y órganos desconcentrados adecuen la administración y operación de recursos humanos asegurando la aplicación del Servicio Profesional de Carrera	3.1	Mantener actualizados los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera para que respondan a las necesidades del entorno	3.1.1	Identificar áreas de oportunidad en la operación del Servicio Profesional de Carrera, y realizar, en su caso, los ajustes a las normas jurídicas e instrumentos administrativos del Servicio Profesional de Carrera
		3.2	Diseñar el modelo de evaluación de la implantación y resultados del Servicio Profesional de Carrera que promueva el cumplimiento de la legislación y la normatividad	3.2.1	Aplicar el modelo de evaluación del Servicio Profesional de Carrera.
				3.2.2	Informar sobre los resultados de la implantación y operación.
				3.2.3	Establecer acciones que promuevan el cumplimiento de las disposiciones del Servicio Profesional de Carrera.
		3.3	Diseñar el modelo operativo de las áreas de recursos humanos que oriente la aplicación del Servicio Profesional de Carrera.	3.3.1	Adecuar el modelo operativo del área de recursos humanos.
				3.3.2	Establecer un sistema que impulse el desarrollo continuo del talento de las áreas de recursos humanos
				3.3.3	Establecer un sistema de gestión de calidad en las áreas de recursos humanos.
4	Establecer las bases jurídicas, administrativas y tecnológicas que permitan transitar del modelo tradicional de administración de recursos humanos hacia el nuevo modelo de profesionalización de la Administración Pública Federal.	4.1	Apoyar a las dependencias y órganos desconcentrados mediante herramientas de tecnología y consultoría para la administración del Servicio Profesional de Carrera.	4.1.1	Aplicar los sistemas de información y tecnologías para la implantación y operación del Servicio Profesional de Carrera.
				4.2	Establecer y actualizar el catálogo de capacidades de las instituciones sujetas al Servicio Profesional de Carrera.
		4.2.2	Actualizar la descripción de capacidades técnicas.		

OBJETIVOS	LINEAS ESTRATEGICAS		LINEAS DE ACCION		
	4.3	Establecer los mecanismos para contar con servidores públicos de carrera	4.3.1	Elaborar programas de capacitación para transitar a los servidores públicos de libre designación al Servicio Profesional de Carrera.	
			4.3.2	Capacitar al personal de libre designación.	
			4.3.3	Aplicar el método de certificación para los nuevos servidores públicos de carrera.	
	4.4	Asegurar que las dependencias cuenten con las estructuras registradas y alineada en el Sistema de Información del Servicio Profesional de Carrera	4.4.1	Registrar las estructuras orgánicas ocupacionales y de enlace en el Sistema de Información del Servicio Profesional de Carrera.	
			4.4.2	Evaluar el proceso y aplicar acciones de mejora	
	4.5	Asegurar el cumplimiento de las disposiciones necesarias para la implantación del Servicio Profesional de Carrera	4.5.1	Promover en los servidores públicos la aplicación del curso de inducción a la Administración Pública Federal.	
4.5.2			Presentar propuestas de descripción y valuación de puestos a los Comités de Profesionalización.		
4.6	Apoyar a la APF para que obtenga los recursos materiales, financieros y humanos que permita implantar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera de acuerdo a sus objetivos	4.6.1	Elaborar y registrar el Programa Operativo Anual para el Servicio Profesional de Carrera de cada institución		
5	Consolidar la aceptación del Servicio Profesional de Carrera frente a la sociedad mediante el convencimiento y demostración de los beneficios que le representa	5.1	Posicionar al Servicio Profesional de Carrera ante Líderes de opinión para lograr su aceptación	5.1.1	Aplicar acciones para posicionar el Servicio Profesional de Carrera ante líderes de opinión
		5.2	Asegurar mecanismos de transparencia para la opinión ciudadana	5.2.1	Establecer acciones para el uso del buzón y Centro de Atención de llamadas
				5.2.2	Aplicar diagnósticos para percibir la "voz" ciudadana.
5.3	Crear mecanismos de participación ciudadana	5.3.1	Aplicar los mecanismos para promover la participación ciudadana.		

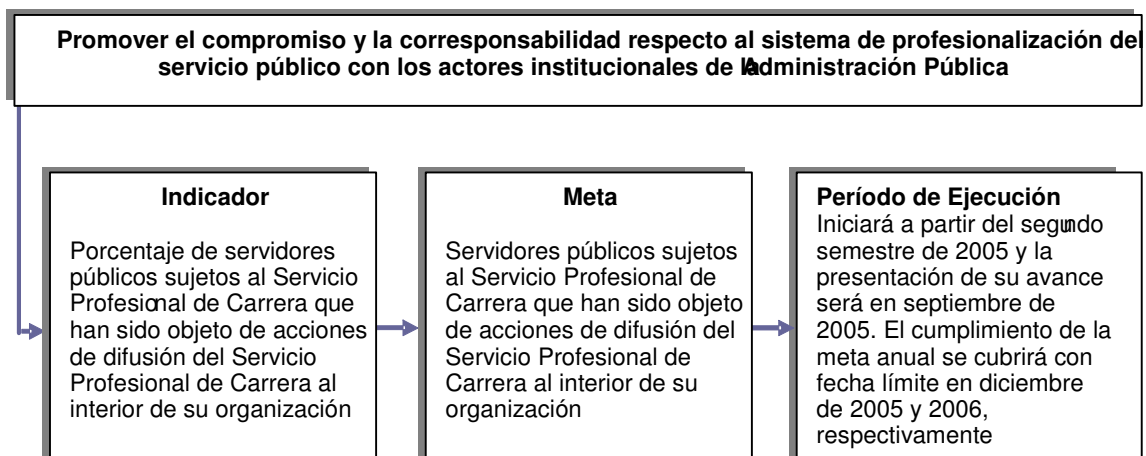
## VII. INDICADORES Y METAS

### A) Definición de indicadores por objetivo

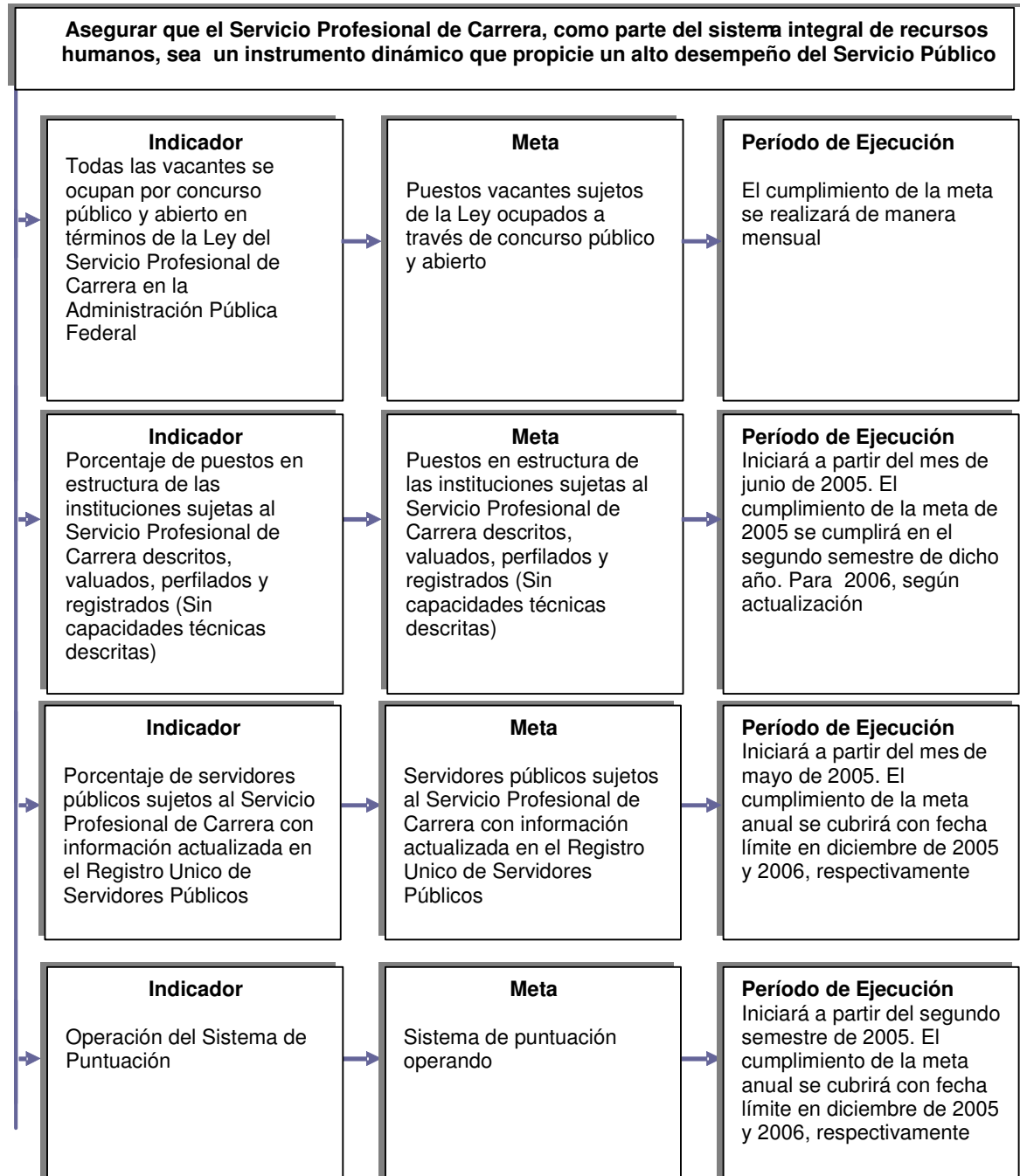
Para cada uno de los objetivos se definió:

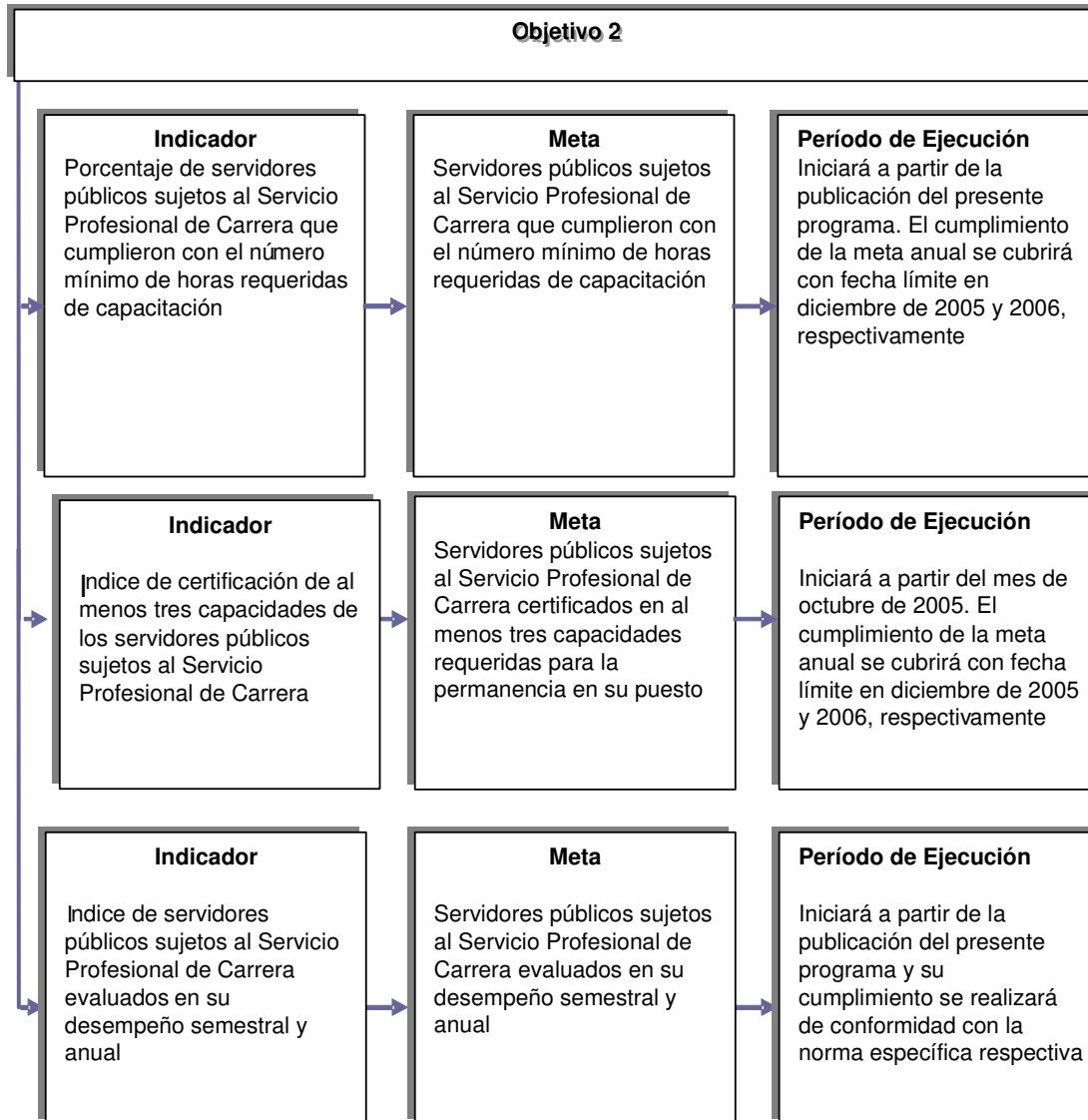
- a) Indicadores;
- b) Metas, y
- c) Períodos globales de ejecución.

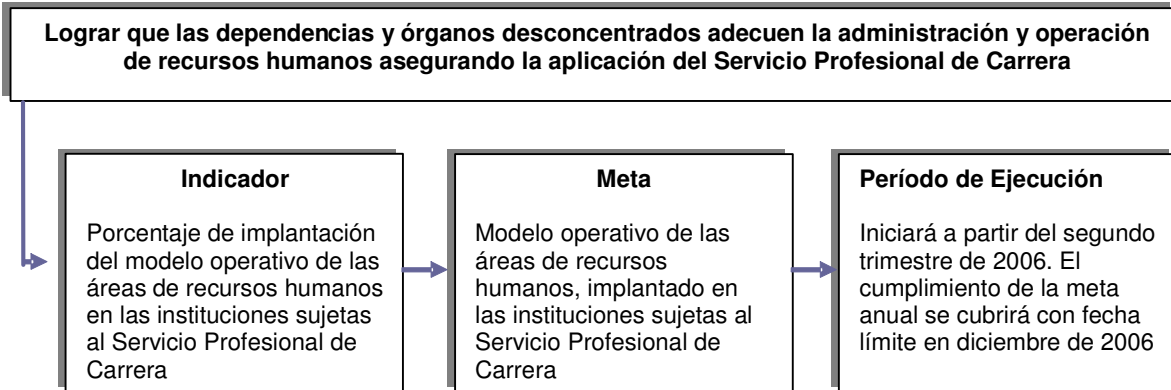
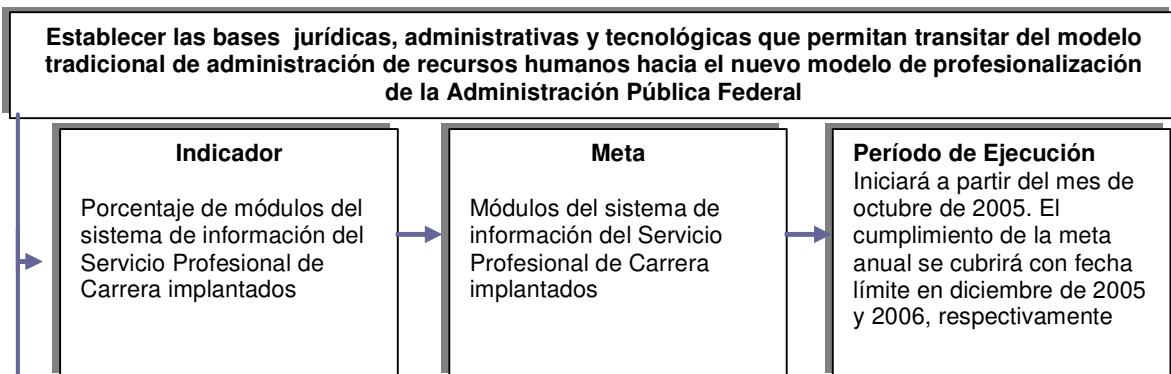
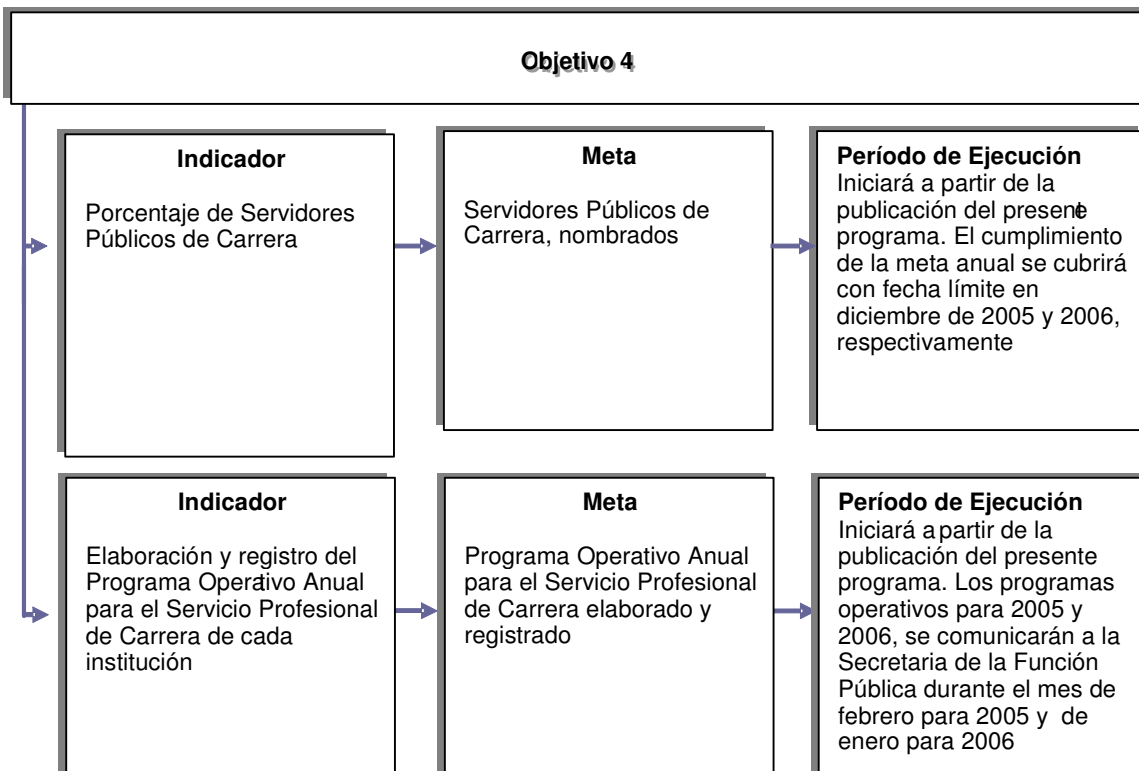
### Objetivo 1



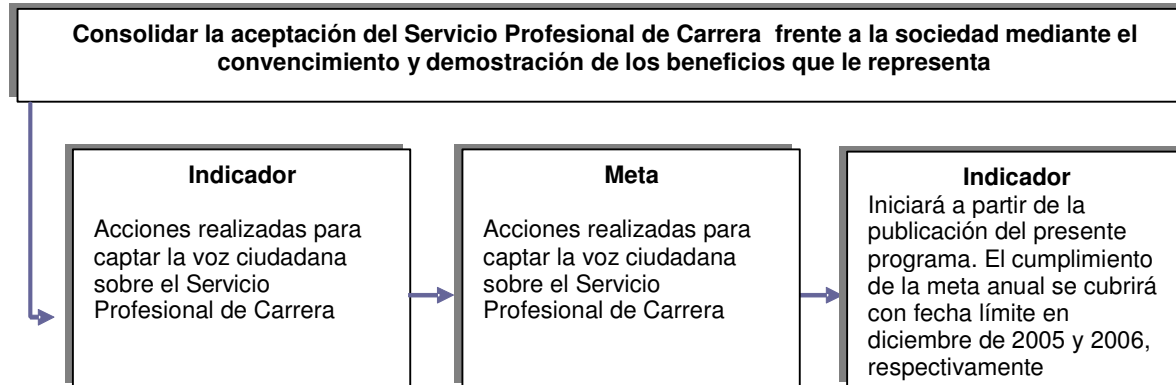
## Objetivo 2





**Objetivo 3****Objetivo 4****Objetivo 4**

## Objetivo 5



## B) Metas de los indicadores

Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004 - 2006.				
Indicadores y metas				
OBJETIVO	Indicador	Meta Programada		
		2005	2006	
1	Promover el compromiso y la corresponsabilidad respecto al sistema de profesionalización del servicio público con los actores institucionales de la Administración Pública	Porcentaje de servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera que han sido objeto de acciones de difusión del Servicio Profesional de Carrera al interior de su organización	90 - 100 %	90 - 100 %
2	Asegurar que el Servicio Profesional de Carrera, como parte del sistema integral de recursos humanos, sea un instrumento dinámico que propicie un alto desempeño del Servicio Público.	Todas las vacantes se ocupan por concurso público y abierto en términos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal	100%	100%
		Porcentaje de puestos en estructura de las instituciones sujetas al Servicio Profesional de Carrera descritos, valuados, perfilados y registrados (Sin capacidades técnicas descritas)	90 - 100%	95 - 100%
		Porcentaje de servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera con información actualizada en el Registro Único de Servidores Públicos	90 % - 100%	95% - 100%
		Operación del Sistema de Puntuación	1	1
		Porcentaje de servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera que cumplieron con el número mínimo de horas requeridas de capacitación	80 - 100 %	80 - 100 %
		Índice de certificación de al menos tres capacidades de los servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera	6 - 20%	50 - 60%
3	Lograr que las dependencias y órganos desconcentrados adecuen la administración y operación de recursos humanos asegurando la aplicación del Servicio Profesional de Carrera.	Porcentaje de implantación del modelo operativo de las áreas de recursos humanos en las instituciones sujetas al Servicio Profesional de Carrera	No aplica	60 - 100%
		Porcentaje de módulos del sistema de información del Servicio Profesional de Carrera, implantados	60 - 80 %	80 - 100%
4	Establecer las bases jurídicas, administrativas y tecnológicas que permitan transitar del modelo tradicional de administración de recursos humanos hacia el nuevo modelo de profesionalización de la Administración Pública Federal.	Porcentaje de Servidores Públicos de Carrera	3 - 10 %	11 - 20%
		Elaboración y registro del Programa Operativo Anual para el Servicio Profesional de Carrera de cada institución	1	1
5	Consolidar la aceptación del Servicio Profesional de Carrera frente a la sociedad mediante el convencimiento y demostración de los beneficios que le representa.	Acciones realizadas para captar la voz ciudadana sobre el Servicio Profesional de Carrera	1	1

## VIII. CALENDARIO Y RESPONSABLES

CALENDARIO Y RESPONSABLES							
OBJETIVOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	Responsables				
			Dependencias, órganos desconcentrados y Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal		Secretaría de la Función Pública		
			Año		Año		
			2005	2006	2005	2006	
1	1.1	1.1.1	Responsable		Participante		
		1.1.2	Participante		Responsable		
	1.2	1.2.1	Responsable		Responsable		
		1.2.2	Responsable		Responsable		
		1.2.3	Responsable		Responsable		
	1.3	1.3.1	Participante		Responsable		
		1.3.2	Participante		Responsable		
		1.3.3	Participante		Responsable		
	1.4	1.4.1	Responsable		Responsable		
		1.4.2	Responsable		Responsable		
	2	2.1	2.1.1	Responsable		Responsable	
			2.1.2	Responsable		Responsable	
		2.2	2.2.1	Responsable		Responsable	
			2.2.2	Responsable		Responsable	
2.2.3			Responsable		Responsable		
2.2.4			Responsable		Responsable		
2.2.5			Responsable		Responsable		
2.2.6			Responsable		Responsable		
2.2.7			Responsable		Responsable		
2.3		2.3.1	Responsable		Responsable		
		2.3.2	Responsable		Responsable		
2.4		2.4.1	Responsable		Responsable		
		2.4.2	Responsable		Responsable		
3		3.1	3.1.1	Responsable		Responsable	
	3.1.2		Responsable		Responsable		
	3.2	3.2.1	Responsable		Responsable		
		3.2.2	Responsable		Responsable		
	3.3	3.3.1	Responsable		Responsable		
3.3.2		Responsable		Responsable			
4	4.1	4.1.1	Responsable		Responsable		
		4.1.2	Responsable		Responsable		
	4.2	4.2.1	Responsable		Responsable		
		4.2.2	Responsable		Responsable		
	4.3	4.3.1	Responsable		Responsable		
		4.3.2	Responsable		Responsable		
	4.4	4.4.1	Responsable		Responsable		
		4.4.2	Participante		Responsable		
	4.5	4.5.1	Responsable		Responsable		
		4.5.2	Responsable		Responsable		
5	5.1	5.1.1	Participante		Responsable		
		5.1.2	Participante		Responsable		
	5.2	5.2.1	Responsable		Responsable		
5.2.2		Responsable		Responsable			
5.3	5.3.1	Responsable		Responsable			
	5.3.2	Responsable		Responsable			