



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

Estudio Comparativo en las
administraciones estatales, para integrar
Inventario y Modelo Base de Instrumentos
Normativos y Metodológicos para la Profesionalización del
Personal del Servicio Público en las entidades federativas

Coordinadores:
Arturo Pontifes Martínez / Yonatán Eleuterio Michoa

Contenido

	Página
Presentación	3
Objetivos del estudio	5
Metodología general del estudio	6
1. Inventario de Instrumentos jurídicos y metodológicos que operan en los sistemas de profesionalización de las entidades federativas	8
2. Establecimiento de los supuestos normativos aplicables a un Sistema Integral de Profesionalización y ponderación de los instrumentos jurídicos y metodológicos de las entidades federativas.	79
3. Integración del cuadro básico de instrumentos normativos y metodológicos, para el establecimiento y operación de un sistema integral de profesionalización.	106
4. Informe comparativo de los instrumentos metodológicos y normativos vigentes en el estado de México y los que corresponden a los datos reportados por las entidades federativas.	113
Bibliografía	117

Presentación

Este Documento contiene el informe final del “Estudio comparativo de los instrumentos normativos y metodológicos para la profesionalización vigentes en las administraciones estatales”, cuyo objeto es realizar una investigación comparada de los sistemas de profesionalización en las administraciones estatales, orientada al desarrollo de un modelo básico de los instrumentos necesarios para el fortalecimiento de la función y, por ende de la planeación y programación de la oferta de formación y desarrollo de los servidores públicos de las entidades federativas.

El contenido referido en este informe y sus respectivas especificaciones, constituye un estudio que permite comparar los alcances regulatorios de los principales instrumentos jurídicos y metodológicos vigentes en las entidades federativas para normar y estructurar sus programas y oferta de profesionalización, valorando su cobertura con respecto a procesos estándar o generalmente aceptados en materia de planeación, programación, ejecución, control y evaluación de dichos programas, así como sus efectos en el cometido básico de profesionalizar a servidores públicos de las administraciones estatales.

En este contexto, la revisión de los instrumentos normativos y metodológicos con los que se fundamenta y regula la profesionalización en las entidades federativas, sirve de elemento comparativo para valorar la situación que guardan la organización y funcionamiento de la Profesionalización en las administraciones estatales, a la vez de proponer el perfil de contenido y orientación metodológica de los instrumentos que de manera estándar deben normar la función.

El presente estudio fue realizado con el patrocinio del Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México (IPSP), aportando información para el mismo los estados de Baja California, Campeche, Chiapas, Nayarit, México, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas y Yucatán, por lo que en razón de su carácter comparativo, tiene difusión pública en el denominado Foro Nacional de Profesionalización de los Servidores Públicos, integrado por las áreas de capacitación o equivalentes de todas las entidades federativas del país.

Para su integración, el IPSP levantó una encuesta entre los estados participantes y realizó las pesquisas complementarias en los sistemas de información normativa en las 32 entidades federativas, a efecto de recabar el inventario de normas e instrumentos jurídicos con los que operan los sistemas de capacitación o profesionalización de servidores públicos estatales (según sea su denominación); el levantamiento de información tuvo mayor detalle en el caso de los estados de **Baja California, Campeche, Chiapas, Nayarit, México, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas y Yucatán**, en los cuales sus respectivas áreas de profesionalización aportaron información específica a nivel de normas y procedimientos administrativos que permiten valorar la actualidad y funcionalidad de sus alcances para sustentar la gestión de los programas y acciones de formación y desarrollo de los servidores públicos.

A partir de esa muestra y de las generalidades de información obtenida de las demás entidades federativas se consigue articular un cuadro básico de información normativa, susceptible de escalarse y concatenarse en todo aquello que de manera adicionada o concatenada, permita determinar el perfil de instrumentos normativos actualizados en un Modelo base de instrumentos normativos y metodológicos para la profesionalización de servidores públicos, a efecto de disponer de un referente técnico para complementar el marco de regulación de sus respectivos sistemas, a partir de las propias experiencias de los estados en dicha materia.

La aplicación del Modelo, como principal producto del proyecto se remite a los trabajos que, a futuro lleven a cabo las entidades federativas, utilizándolo como referente técnico para actualizar las normas jurídicas, administrativas y metodológicas, que les permitan equiparar sus respectivos sistemas de profesionalización a las de aquellos estados que cuenten con normas de mayor cobertura o mejor encuadre técnico en alineamiento a los cometidos de profesionalización que sus respectivas autoridades determinen.

Objetivos del estudio

Principal

Constituir un modelo base que prevea los instrumentos jurídicos y metodológicos que deben fundamentar y normar la planeación, organización, operación y evaluación de sistemas estatales de profesionalización, enfatizando el enfoque en competencias de la formación y gestión de servidores públicos de las administraciones estatales.

Específicos

Levantar el inventario de los instrumentos jurídicos y metodológicos mediante los cuales las entidades federativas organizan y realizan la gestión de sus respectivos sistemas de capacitación y profesionalización de servidores públicos estatales.

Realizar la taxonomía, por etapa del proceso de profesionalización, de los instrumentos generados en el inventario, destacando aquellos que, por sus características innovadoras o aplicaciones específicas, contribuyan a la mejora regulatoria de dicho proceso.

Comparar la cobertura, finalidad y alcances de los instrumentos vigentes en el Estado de México, en comparación con la de la totalidad de entidades federativas participantes en el estudio y, en especial, con aquellos marcos regulatorios que presenten innovaciones o diferencias sustanciales en la forma de normar la profesionalización.

Metodología general del estudio

En tratándose de un estudio comparativo, los insumos principales y referentes base del contraste lo constituyen las normas legales, reglamentarias y de carácter administrativo que regulan en las entidades federativas la función de formación y desarrollo de los servidores públicos, así como distintos instrumentos de carácter metodológicos, tales como manuales, guías y normas técnicas orientadoras de sistemas, procedimientos y métodos de profesionalización.

Las fuentes de localización de información fueron las de carácter oficial establecidas en los portales de los Congresos estatales, para el caso de leyes y reglamentos; los portales electrónicos de las dependencias rectoras de la capacitación en las distintas entidades federativas, en sus secciones de marcos normativos; y las fuentes electrónicas, documentales y respuestas directas a una encuesta, aportadas de manera directa por parte de los estados de Baja California, Campeche, Chiapas, Nayarit, México, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas y Yucatán.

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo mediante la operación de las siguientes etapas:

Primera etapa.

Levantamiento de un inventario de normas jurídicas, administrativas y técnicas mediante las cuales se regula y operan los procesos de profesionalización en diversas entidades federativas.

En esta etapa se utilizó un cuestionario para el levantamiento de la información en las entidades federativas y en la pesquisa documental realizada en las páginas electrónicas de los gobiernos estatales. La información recopilada corresponde a las 32 entidades federativas, con referencia a los principales instrumentos jurídicos y metodológicos vigentes.

Segunda Etapa.

Del inventario levantado se articularon las clasificaciones y ponderaciones correspondientes de las normas jurídicas, administrativas y metodológicas identificadas, en contraste con una serie de supuestos normativos (vigencia, vinculación con etapas del proceso de profesionalización, innovaciones y coincidencias en cuanto a rasgos normativos que presentan semejanza o que son utilizados en fines equivalentes o idénticos), que privan en un sistema integral de profesionalización.

El resultado de esta etapa consiste en una serie de cuadros que agregan escalas de aproximación o distanciamiento de los instrumentos identificados, con respecto al estándar determinado por el “deber ser” en que operan los supuestos normativos de un sistema integral de profesionalización

Tercera etapa.

Mediante el método de agregación de complementos, se integró un cuadro básico de instrumentos normativos y metodológicos, prescribiendo sus respectivas aportaciones e interacción en un sistema integral de profesionalización.

En este caso, las normas e instrumentos identificados en el inventario correspondiente pueden ser utilizadas de manera concurrente por varias entidades federativas y sus áreas de capacitación, para elaborar la lista de normas necesarias para la operación de sus propios sistemas con una perspectiva integral y sustentada en una adecuada regulación.

Cuarta etapa.

Integración del Informe final que contiene el producto del Proyecto, (Materializado en este estudio) el cual consiste en el Inventario de Instrumentos Normativos y metodológicos vigentes en las administraciones públicas participantes, así como la descripción razonada de un Modelo Base de instrumentos jurídicos y metodológicos que deben operar en un Sistema Integral de Profesionalización.

Nota: El referente de Sistema de Profesionalización, en cuanto a su organización y funcionamiento, retoma la propuesta elaborada en el Foro Nacional de Profesionalización 2007: "Modelo de profesionalización para los servidores públicos de las entidades federativas".

Inventario de Instrumentos jurídicos y metodológicos que operan en los sistemas de profesionalización de las entidades federativas

Por cada entidad federativa se realizó el Inventario de Instrumentos¹, agrupando los que correspondan a 9 etapas de proceso, de conformidad con los términos de referencia del proyecto:

Etapas del proceso seleccionadas en este estudio son las siguientes:

- 1) Planeación de la profesionalización.
- 2) Ingreso.
- 3) Desarrollo profesional (trayectorias de puestos y planes de carrera).
- 4) Prestaciones (vinculadas a estímulos a la profesionalización).
- 5) Relaciones laborales (aspectos vinculados a la profesionalización).
- 6) Formación y Desarrollo (Modalidades de la formación y capacitación impartidas).
- 7) Evaluación del desempeño.
- 8) Promociones y ascensos.
- 9) Separación y retiro.

1) Planeación de la Profesionalización.

Normas clasificadas, según su ocurrencia en las distintas entidades federativas:

Artículos de las leyes del servicio profesional de carrera vigentes y de las leyes del Servicio Civil o de los trabajadores al servicio del estado con menciones regulatorias a la planeación de procesos de profesionalización.

La Ley que establece las bases de regulación de la materia laboral entre los trabajadores al servicio del estado y las administraciones estatales es la que encabeza el marco normativo d

¹ En el caso de las entidades federativas distintas a las que participaron directamente en el estudio, el inventario no cubre la información no publicada en fuentes de consulta pública y que corresponde a normas de carácter técnico y metodológico con las que operan distintas áreas de capacitación, tales como Catálogos de Puestos, Manuales de operación de procesos de capacitación, Normas de diseño curricular, y Procedimientos para el levantamiento de necesidades de capacitación, entre otros.

De la profesionalización², aunque no en todos los casos su contenido se encamina a establecer con precisión cuales son los elementos organizativos y las bases procesales que le den relevancia y sustento; en cambio, el enunciado más común en la ley es del tipo siguiente: “Artículo 58.- *Son obligaciones de los trabajadores (...) VIII.- Acudir a los centros de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia*”.³

El mismo enfoque es compartido por al menos los siguientes estados con una redacción equivalente al texto enunciado, en sus respectivas leyes: Baja California (Artículo 53, fracción IX), Baja California Sur (Artículo 45, fracción VIII), Campeche (Artículo 47, fracción VII), Chiapas (Artículo 40, fracción VIII), Chihuahua (Artículo 45, fracción VI), y Coahuila (Artículo 86, fracción IX). En todos los casos señalados la profesionalización se resume en el derecho de los trabajadores para acudir a recibir la capacitación que por obligación el gobierno de las entidades federativas debe impartir.

Dentro de este conjunto de normas únicamente las leyes correspondientes de los estados de Jalisco, y México instituyen sistemas de profesionalización; en el caso de Jalisco, la Ley para los Servidores Públicos del Estado y sus Municipios, establece en su Artículo 182.-“*El Órgano de Administración Interna de cada Entidad Pública, elaborará, promoverá y llevará a cabo los programas de formación, desarrollo profesional y actualización para el personal adscrito al Servicio, considerando para ello la naturaleza de sus funciones conforme a las necesidades específicas de profesionalización*”, con lo cual se complementa el rango del derecho a la capacitación con la necesaria existencia de una oferta

² Este tipo de ley adquiere, las siguientes denominaciones: Estatuto Jurídico de los Trabajadores al servicio de los gobiernos del Estado, sus Municipios y Organismos descentralizados (Aguascalientes); Ley del Servicio Civil de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios (Baja California y Baja California Sur); Ley de los Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado (Campeche); Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios (Chiapas); Código Administrativo del Estado (Chihuahua); Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado (Coahuila); Ley de los Trabajadores al Servicio del Gobierno, Ayuntamientos y Organismos Descentralizados del Estado (Colima); Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Distrito Federal); Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado (Durango); Ley del Trabajo de los Servidores Públicos al Servicio del Estado y de los Municipios (Guanajuato); Ley del Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado, de los Municipios y de los Organismos Públicos coordinados y descentralizados del Estado (Guerrero); Ley de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y Municipales, así como de los Organismos descentralizados del Estado (Hidalgo); Ley para los Servidores Públicos del Estado y sus Municipios (Jalisco); Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios (Estado de México); Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y de sus Municipios (Michoacán y Yucatán); Ley del Estado (Morelos, Nuevo León y Zacatecas); Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado, Municipios e Instituciones descentralizadas de carácter estatal (Nayarit); Ley del Servicio Civil para los empleados del Gobierno del Estado (Oaxaca); Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado (Puebla, Sinaloa y Tabasco); Ley de los Trabajadores del Estado (Querétaro); Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de los Ayuntamientos y Organismos descentralizados del Estado (Quintana Roo); Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado (San Luis Potosí); Ley del Servicio Civil (Sonora); Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado (Tamaulipas); Ley Laboral de los Servidores Públicos del Estafo y sus Municipios (Tlaxcala); y Ley Estatal del Servicio Civil (Veracruz).

³ Estatuto Jurídico de los Trabajadores al servicio de los gobiernos del Estado de Aguascalientes.

programática consistente para la formación y el desarrollo de los servidores públicos.

Esta previsión normativa se complementa en la misma Ley para determinar el tipo de programas que deben impartirse para el logro de los cometidos señalados: **“Artículo 185.-** *La formación y el desarrollo profesional cubrirán, por lo menos, los siguientes niveles:*

- I. Programas de formación básica y capacitación para el trabajo;*
- II. Programa de desarrollo profesional; y*
- III. Programa de especialidades en materias aplicables a áreas específicas conforme a las necesidades de cada Entidad Pública.”*

“Artículo 186.- *Para el cumplimiento de los programas mencionados en el artículo anterior, el órgano de administración interna otorgará los siguientes apoyos:*

- I. Flexibilidad de horarios durante el tiempo que dure el programa;*
- II. Ayuda de becas y medias becas, de acuerdo a las partidas presupuestales que en cada caso se disponga; y*
- III. Pago de inscripciones.”*

En lo que respecta al Estado de México, la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios instituye un Sistema Integral de Profesionalización en los términos siguientes:

“Artículo 99.- *Las instituciones públicas establecerán un sistema de profesionalización que permita el ingreso al servicio a los aspirantes más calificados, y garantice la estabilidad y movilidad laborales de los servidores públicos conforme a su desarrollo profesional y a sus méritos en el servicio.”*

“Artículo 100.- *Los sistemas de profesionalización que establezcan las instituciones públicas deberán conformarse a partir de las siguientes bases:*

- I. Definición de un catálogo de puestos por institución pública o dependencia que deberá contener el perfil de cada uno de los existentes, los requisitos necesarios para desempeñarlos y el nivel salarial y escalafonario que les corresponde;*
- II. Implantación de un régimen escalafonario en el que se determinen las posibilidades de movimientos que tiene cada servidor público en la institución pública o dependencia, así como las alternativas de ascenso real dentro del escalafón y los medios y condiciones asociados al mismo;*

- III. *Estructuración de programas de capacitación y desarrollo a corto, mediano y largo plazos y su vinculación con el régimen escalafonario; y*
- IV. *Establecimiento de disposiciones para que los servidores públicos conozcan, desde su ingreso al servicio, sus posibilidades de desarrollo; asimismo, deberán contemplar los medios para el logro de ascensos y cuidar que los puestos sólo sean ocupados por quienes cumplan los requisitos establecidos, con el objeto de lograr la mayor eficiencia en la prestación del servicio público.”*

Adicionalmente a estas previsiones la misma Ley laboral del Estado de México, en su artículo 10, extiende el beneficio del sistema de profesionalización a los servidores públicos de confianza, los cuales pueden acceder a la oferta programática y modalidades de la formación y desarrollo que en el mismo se establezcan.

Como datos representativos de este primer segmento del inventario se expone lo siguiente:

En 31 entidades federativas se cuenta con una Ley de carácter laboral que regula los derechos y obligaciones de los trabajadores al servicio del Estado, expedidas por los congresos locales. En el Distrito Federal el régimen laboral lo regula la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

De las 30 leyes de carácter laboral treinta omiten definir un sistema de profesionalización; sin embargo, identifican a la capacitación como un medio de superación de los trabajadores.

En 30 entidades federativas, la ley laboral establece sistemas de escalafón. En el caso del Estado de Campeche no se menciona este mecanismo; en cambio, se instituye un sistema de Carrera Civil, en los términos siguientes:

“Artículo 54.- En cada una de las entidades públicas se establecerá una Comisión Mixta de Reconocimiento de Carrera Civil para el personal a su servicio. Esta Comisión tendrá por objeto crear las estructuras y diseñar las vías para que el personal permanezca al servicio de las entidades públicas, en forma tal que obtenga el trabajador los grados jerárquicos y las correlativas remuneraciones y distinciones que su desarrollo institucional ofrezca como óptimos. La Comisión se integrará con igual número de representantes de la entidad y del sindicato titular y administrador de las condiciones generales de trabajo. Su integración funcionamiento y resoluciones serán obligatorias en los términos del reglamento respectivo.”⁴

En el caso de una entidad federativa (Querétaro), se establecen los mecanismos de profesionalización denominado carrera administrativa.

⁴ Ley de los Trabajadores al servicio del gobierno del Estado de Campeche.

“Artículo 60.- Se establece la carrera administrativa para los trabajadores al servicio del Estado con la finalidad de proporcionarle al trabajador la oportunidad de escalar a puestos superiores que les permitan elevar su nivel de vida y en consecuencia su productividad y profesionalismo dentro de la administración pública, actualizando los conocimientos y habilidades en su actividad.

Artículo 61.- Para los efectos del artículo anterior se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que constarán de tres representantes de las autoridades públicas y tres de la representación sindical.”⁵

Operación de sistemas y/o modelos de profesionalización.

En el inventario efectuado se identificaron evidencias públicas de sistemas o modelos de profesionalización en las siguientes entidades federativas.

Estado de Colima. Dispone de un Reglamento del Sistema de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado.⁶ En este reglamento la profesionalización se concibe en el artículo 15, como un sistema de formación y desarrollo de los servidores públicos que abarca los subsistemas de: Ingreso; Capacitación; Evaluación del Desempeño; Desarrollo Profesional; y Separación.

Estado de México. La formación y desarrollo se normaliza en el Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México,⁷ en sus artículos: 53 al 89, como un sistema integral que provee una oferta planificada de desarrollo, sustentada en distintas modalidades, vertientes programáticas y una sistematización de los procesos de planeación, formación y evaluación de la oferta de capacitación del gobierno del estado.

Estado de Baja California. A partir de su sistema de clasificación de puestos y la identificación de sus respectivas competencias de gestión, el modelo de capacitación se sustenta en una matriz de formación y desarrollo⁸ que contiene el alineamiento entre puestos, niveles de gestión, competencias y cursos asignados para la cobertura o fortalecimiento de las mismas.

Estado de Chiapas. En el caso del estado de Chiapas, la formación y desarrollo de servidores públicos se lleva a cabo mediante un Programa que sistematiza la oferta de cursos, certificación y acciones de profesionalización en un “Catálogo de Eventos Formativos”⁹, mismo que tiene el carácter de norma de

⁵ Ley de los Trabajadores del Estado de Querétaro. Publicada en la siguiente dirección electrónica: http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/transparencia/detalledependencia_alt.aspx?q=YhT5iDRJbDB2iSqa gpPHBwJO3q/s8htPlkUWReYjifgBS89x9rg1YNWnf+q1AW7FWUUc+T2O6Y1yfkrsINTRVC5x8EfkCn3kfBn/uzhy vVg=

⁶ Publicado en la siguiente página electrónica:

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Colima/wo100793.pdf>

⁷ Publicado en la siguiente página electrónica:

<http://www.edomex.gob.mx/legistelfon/doc/pdf/rgl/vig/rglvig006.pdf>

⁸ Publicada en la siguiente dirección electrónica:

http://profesionalizacion.bajacalifornia.gob.mx/?attachment_id=4703

⁹ Publicado en la siguiente dirección electrónica:

http://www.profesionalizacion.chiapas.gob.mx/docs/eventos_formativos.pdf

profesionalización, alrededor de la cual se mantiene un vínculo con los servidores públicos que acreditan alguno de los eventos establecidos, agregando sus respectivas constancias a su expediente de profesionalización.

Ciudad de México. La formación y desarrollo de los servidores públicos se lleva a cabo mediante el Programa General de Capacitación y Desarrollo de Personal, a cargo de la Oficialía Mayor.¹⁰ De manera especializada y enfocada a la atención de necesidades de profesionalización del personal profesional, técnico y funcionarios de dependencias y organismos, la Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México, desarrolla programas de especialización, actualización y desarrollo en diferentes áreas temáticas y materias propias del gobierno de la ciudad de México.

Estado de Guanajuato. El sistema de capacitación está vinculado al Servicio Civil de Carrera, por lo cual la formación es obligatoria y se sustenta en un Modelo de Capacitación basada en la formación de las competencias institucionales generales y competencias específicas, además de cursos de capacitación técnica para los servidores públicos. Lo anterior se organiza en el denominado: Sistema de Capacitación y Certificación.¹¹

Estado de Hidalgo. La profesionalización se centra en una oferta programática de capacitación y en la formación de un Sistema de Profesionalización y Desarrollo Humano de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo, mismo que, de conformidad con los Lineamientos Generales 2013, de la Dirección General de Administración, Desarrollo de Personal y Profesionalización se encuentra a cargo del El Comité de Profesionalización y Desarrollo Humano del gobierno del Estado.¹²

Estado de Veracruz. El modelo de profesionalización del gobierno del estado se expresa en una tipología de programas de formación y desarrollo con la siguiente estructura: Programa de Profesionalización para el Sector Público 2011- 2016; Programa de Mandos Medios; y el Catálogo de Eventos de Profesionalización basados en Competencias Laborales.¹³

Estado de Zacatecas. La formación y desarrollo en el gobierno de esta entidad federativa, se organiza en tres modalidades: Programa anual de Capacitación;

¹⁰ Descrito en términos genéricos en la Circular Uno Bis 2014, Normatividad en Materia de administración de Recursos para las Delegaciones de la Administración Pública del Distrito Federal, publicada en la siguiente dirección electrónica:

http://www.coyoacan.df.gob.mx/Transparencia/art14/FRACC_XIII/2015_2/circular_uno_bis_2014.pdf

¹¹ Información contenida en el documento denominado: "Evolución y perspectivas del servicio civil de carrera en Guanajuato". Noviembre de 2013. Autora: Lic. Irma Guízar Silva. Directora del Servicio Civil de Carrera del Gobierno del Estado de Guanajuato. Mimeo. Disponible en la siguiente dirección electrónica:

http://www.profesionalizacion.org.mx/descargables/foro_chiapas/EVOLUCION_Y_PERSPECTIVAS_GTO_4.pdf

¹² Los Lineamientos 2013, referidos pueden consultarse en la siguiente página electrónica: <http://s-finanzas.hidalgo.gob.mx/descargables/DGADPyP.pdf>

¹³ Información disponible en la siguiente dirección electrónica: <http://spc.veracruz.gob.mx/>

certificación en manejo de herramientas informáticas y Certificación con Base en estándares del Sistema CONOCER.¹⁴

Catálogos de puestos (Ejemplos de fichas técnicas descriptivas o profesiogramas)

En materia de Catálogos de puesto y su operación indicativa en materia de planeación, gestión y evaluación de procesos de profesionalización, se identifica que en diez administraciones estatales se aplica o toma como referencia para la planeación de eventos y programas en la materia.

Los estados que reportan o evidencian de manera pública¹⁵ dicha operatividad son los siguientes: *Campeche, Baja California, Tamaulipas, Aguascalientes, Colima, Ciudad de México, Guanajuato, Jalisco, México, y Sinaloa.*

Las modalidades de descripción de puestos se ubican entre las de tipo funcional y orgánico (ubicación y descripción detallada de las funciones de un puesto y sus requisitos de ocupación), hasta otras que incorporan las competencias requeridas para los puestos objetos de la descripción.

Como muestra de estos formatos, a continuación, se ilustran las modalidades identificadas:

Formato con descripción predominantemente de tipo funcional y orgánico (Muestra del Estado de México)¹⁶:

¹⁴ Información disponible en la siguiente dirección electrónica:

<http://inselcap.zacatecas.gob.mx/capacitacion/index.html>

¹⁵ Se entiende “de manera pública”, que la información de dichos instrumentos está disponible en sus páginas electrónicas institucionales o en otros medios de difusión, por lo cual pueden consultarse y referirse en este estudio.

¹⁶ Tomada del Catálogo de Puestos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. Mimeo 2014.

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: Abogado Dictaminador de PGJ			
TIPO		TABULADOR	
GENERAL <input type="checkbox"/>	OPERATIVO <input checked="" type="checkbox"/>	MANDOS MEDIOS <input type="checkbox"/>	
CONFIANZA <input checked="" type="checkbox"/>	ENLACE Y APOYO TECNICO <input type="checkbox"/>	MANDOS SUPERIORES <input type="checkbox"/>	
CATEGORIA			
GRUPO Gobierno	RAMA Jurídica	PUESTO 15	NIVEL SALARIAL 18
N	02	15	18
DESCRIPCIÓN			
<p>MISIÓN: Proporcionar asesoría jurídica a las víctimas del delito, a fin de que sean reconocidos los derechos de los afectados, y obtener el pago de la reparación del daño causado por el delito, por parte de la autoridad correspondiente.</p> <p>FINALIDADES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar sobre factores de violencia para evitar su práctica. • Conocer el grado de incidencia delictiva para proponer programas y medidas tendientes a su disminución y eliminación. • Orientar a la ciudadanía sobre el delito y sus consecuencias para evitarlo. • Impartir cursos e instrumentar campañas de prevención del delito. • Atender legalmente a las víctimas del delito y darle a conocer las posibles opciones legales con las que cuenta para la solución de sus conflictos. • Acudir ante las autoridades competentes a verificar y hacer las promociones jurídicas, tendientes a la solución del conflicto de la víctima y el reconocimiento por parte de la autoridad de sus derechos. • Realizar argumentación jurídica ante la autoridad competente, a fin de que aplique la ley al caso concreto y se reconozca el derecho de las víctimas. • Y demás actividades inherentes al puesto. 			
REQUISITOS:			
EDAD MINIMA: 18 AÑOS	SEXO: MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/> INDISTINTO <input checked="" type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL: INDISTINTO	
ESCOLARIDAD: (PRESENTAR COMPROBANTE) LICENCIATURA		ÁREA O ESPECIALIDAD: ACORDE A LAS FUNCIONES DEL ÁREA	
CAPACITACION			
PARA EL PUESTO:	EN EL PUESTO:	PARA EL DESARROLLO:	
EXPERIENCIA LABORAL: NO <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> 2 AÑOS	NECESIDAD DE VIAJAR: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> OCASIONALMENTE <input checked="" type="checkbox"/> FRECUENTEMENTE <input type="checkbox"/>		
ESCALAFON			
PUESTO INMEDIATO INFERIOR: DEBERA PROVENIR DE OTRA UNIDAD ESCALAFÓNARIA EN LA CUAL EXISTAN PUESTOS DE LA MISMA RAMA DE MENOR NIVEL SALARIAL		PUESTO INMEDIATO SUPERIOR: PODRA ACCEDER A OTRA UNIDAD ESCALAFÓNARIA EN LA CUAL EXISTAN PUESTOS DE LA MISMA RAMA DE MAYOR NIVEL SALARIAL	
FECHA DE EMISIÓN: 1° de Octubre de 2009	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 15 de Septiembre de 2011	PAGINA: SUSTITUYE: 1° de Octubre de 2009	

Descripción de cédula de puesto con inclusión de las competencias requeridas para la su ocupación (Baja California)¹⁷:

¹⁷ Tomada de la ficha técnica de descripción de puestos proporcionada para este estudio por parte del Centro de Profesionalización y Desarrollo de Capital Humano.



Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California
Oficialía Mayor de Gobierno
Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano
Cédula de descripción del puesto específico

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

PUESTO ESPECIFICO	PUESTO TIPO	RELACIÓN LABORAL
ANALISTA EN PLANEACIÓN	ANALISTA ESPECIALIZADO	CONFIANZA
NIVEL DE GESTION	OCUPANTES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA	AMBITO DE COMPETENCIA
08	2	ESTATAL

DEPENDENCIA
 OFICIALIA MAYOR DE GOBIERNO
UNIDAD ADMINISTRATIVA
 CENTRO PROFESIONALIZ Y DESARROLLO CAP HUMANO
MUNICIPIO LOCALIDAD
 MEXICALI MEXICALI

2. TRAMO DE CONTROL

REPORTA DE MANERA DIRECTA:

CLAVE	PUESTO
1	COORDINADOR DE PLANEACIÓN

3. MISION Y FUNCIONES DEL PUESTO

MISION:
 ANALIZAR Y DISEÑAR SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE LA DE PROFESIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS DISEÑADAS PARA ELLO, ASÍ COMO LA SIMPLIFICACIÓN Y EFICIENTIZACIÓN DE LOS PROCESOS QUE CONFORMAN EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN Y LA ACTUALIZACIÓN DE LOS CATÁLOGOS DE PUESTOS, A FIN DE CAPITALIZAR Y DESARROLLAR EL TALENTO DEL RECURSO HUMANO DE LAS DEPENDENCIAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS ADSCRITAS A LA OFICINA DEL TITULAR DEL PODER EJECUTIVO.

- NO. FUNCION ESPECIFICA:**
- MANTENER ACTUALIZADO Y DAR SEGUIMIENTO A LOS CATÁLOGOS DE PUESTOS DE LAS DEPENDENCIAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS ADSCRITAS A LA OFICINA DEL TITULAR DEL PODER EJECUTIVO, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN COMO: DESCRIPCIÓN, VALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y ESTRUCTURA OCUPACIONAL .
 - REALIZAR EL ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA RACIONALIZAR Y HOMOGENIZAR LA ESTRUCTURA DE PUESTOS MEDIANTE LA TIPIFICACIÓN DE FUNCIONES.
 - ANALIZAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CARRERA ADMINISTRATIVA, TOMANDO COMO BASE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS LABORALES QUE SEÑALEN LOS PUESTOS DE TRAYECTORIA, ASCENSOS Y PROMOCIÓN QUE LE CORRESPONDA A CADA UNIDAD DE TRABAJO.
 - PARTICIPAR Y DAR SEGUIMIENTO A LA APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A LAS DEPENDENCIAS DEL PODER EJECUTIVO, ANALIZANDO LA COMPATIBILIDAD DE PERSONA-PUESTO, COADYUVANDO A LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN.
 - OPERAR Y DAR SEGUIMIENTO AL SISTEMA INTEGRAL DE PROFESIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS SIPRODE BC, SEGÚN LOS LINEAMIENTOS Y NORMA ESTABLECIDA.

4. ENTORNO OPERATIVO

INTERNAMENTE CON:	MOTIVO:
JEFE INMEDIATO: DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN: PERSONAL DE LAS DELEGACIONES DE OFICIALÍA MAYOR:	APROBACION DE PROGRAMAS DE TRABAJO. PARA SOLICITAR APOYO TÉCNICO. PARA TRATAR ASUNTOS RELACIONADOS CON EL QUEHACER DE SU AREA.
EXTERNAMENTE CON:	MOTIVO:
ADMINISTRATIVOS DE LAS DEPENDENCIAS DEL PODER EJECUTIVO:	PARA SOLICITAR INFORMACIÓN SOBRE LOS CURSOS DE INTERÉS PARA LA DEPENDENCIA Y PARA COORDINARSE EN LA ELABORACIÓN DE TRABAJOS RELACIONADOS CON LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

5. PERFIL DEL PUESTO

EDAD MINIMA	EXPERIENCIA
23	REQUIERE DE EXPERIENCIA MINIMA DE 1 AÑO EN PUESTOS SIMILARES O AFINES.
GRADO DE ESCOLARIDAD MINIMA	GRADO DE ESCOLARIDAD DESEABLE
REQUIERE TENER ESTUDIOS DE UNA CARRERA PROFESIONAL CONCLUIDA.	REQUIERE TENER ESTUDIOS DE POSGRADO A NIVEL ESPECIALIDAD DEBIDAMENTE CONCLUIDOS
AREA DE CONOCIMIENTO	
ADMINISTRACION COMUNICACION INDUSTRIAL SOCIOLOGIA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DOCENCIA PSICOLOGIA



Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California
Oficialía Mayor de Gobierno
Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano
Cédula de descripción del puesto específico

REQUERIMIENTOS COMPLEMENTARIOS DE OCUPACION
 NO APLICA

6. RESPONSABILIDAD

ECONOMICA

NO SE TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD FONDOS O VALORES.

CADENA DE MANDO

PROFESIONALES : PUESTO CUYA GESTIÓN Y DESEMPEÑO TIENE A SU CARGO UNA FUNCIÓN PROFESIONAL ESPECÍFICA, REPORTANDO A UN SUPERIOR JERÁRQUICO, GENERALMENTE A UN JEFE DE DEPARTAMENTO Ó DIRECTOR. PUEDE NO TENER SUBORDINADOS.

POR SEGURIDAD DE OTROS

SUS DECISIONES O ACCIONES NO IMPLICAN PONER EN RIESGO LA SEGURIDAD FÍSICA, JURÍDICA Y/O PATRIMONIAL DE SUS COLABORADORES O USUARIOS.

POR INFORMACION CONFIDENCIAL

REPORTA SOBRE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS DE SUCESOS CONSIDERADOS ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIALES.

POR RESGUARDO DE BIENES

SIEMPRE TIENE BAJO SU RESGUARDO BIENES PROPIEDAD DEL ESTADO, TAL ES EL CASO DEL MOBILIARIO Y/O EQUIPO DE TRABAJO.

7. CONDICIONES DE TRABAJO

RIESGO

RIESGOS CONSIDERADOS COMO MÍNIMOS.

AMBIENTE

BUENO: EN GENERAL LAS CONDICIONES DEL SERVICIO O TRABAJO SON FAVORABLES, SIN EMBARGO PUEDEN EXISTIR LIGERAS INCOMODIDADES O ESFUERZOS PERO QUE NORMALMENTE PASAN INADVERTIDOS.

ESFUERZO FISICO

REQUIERE DE LA APLICACIÓN DE ESFUERZOS FÍSICOS MÍNIMOS.

8. COMPETENCIAS

8.1. TECNICAS

1. OPERAR EL MÓDULO DE CATÁLOGO DE PUESTOS DEL SEARH
2. CONOCER LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
3. APLICAR CONOCIMIENTOS SOBRE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
4. PRESERVAR EL EQUIPO DE COMPUTO, INSUMOS, INFORMACIÓN Y EL LUGAR DE TRABAJO
5. APLICAR CONOCIMIENTOS SOBRE ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
6. APLICAR CONOCIMIENTOS SOBRE LOS LINEAMIENTOS Y NORMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIPRODE BC.
7. OPERAR PAQUETERÍA OFFICE, PARA LA ELABORACIÓN DE OFICIOS, PRESENTACIONES, FORMATOS, REPORTES, GRÁFICAS ETC.
8. CONOCER REGLAMENTOS INTERNOS DE LAS DEPENDENCIAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS ADSCRITAS A LA OFICINA DEL TITULAR DEL PODER EJECUTIVO DE B., CFA.
9. CONOCER LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA
10. CONOCER LA LEY DEL SERVICIO CIVIL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LOS PODERES DEL ESTADO Y MUNICIPIOS DE BAJA CALIFORNIA
11. CONOCER EL CATÁLOGO GENERAL DE PUESTOS TIPO BASE Y CONFIANZA
12. DESARROLLAR PROCEDIMIENTO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES E INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
13. DESARROLLAR PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
14. DESARROLLAR EL PROCEDIMIENTO DE OPERACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE PROFESIONALIZACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS SIPRODE

8.2. DE GESTION

IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	CRITICO
1. ANALISIS DE PROBLEMAS	1. COMUNICACION EFECTIVA	1. PENSAMIENTO INNOVADOR
2. APERTURA AL CAMBIO	2. ENFOQUE A LA CALIDAD	
3. TRABAJO EN EQUIPO	3. ENFOQUE EN RESULTADOS	
4. DOMINIO DE ESTRES	4. APEGO A NORMAS	
5. ORGANIZACION Y OPTIMIZACION DE RECURSOS	5. VOCACION DE SERVICIO	

8.3. ESTANDAR DE COMPETENCIA LABORAL



Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California
Oficialía Mayor de Gobierno
Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano
Cédula de descripción del puesto específico

NO. ESTANDAR

1 ESTABLECIMIENTO DE COMUNICACION CON EL USUARIO

NO. ELEMENTO

1 ESTABLECER LA COMUNICACION DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS
 2 CONTROLAR LA INFORMACION DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS

FORMULO

Nombre:
 DAVID ALBERTO ARREDONDO BOTELLO
Puesto:
 ENCARGADO DE DESPACHO DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

AUTORIZO

Nombre:
 CLAUDIA CECILIA ÁLVAREZ EGURROLA
Puesto:
 SUBDIRECTOR DEL CENTRO DE PROFESIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

FECHA DE ELABORACION

17/02/2006

FECHA DE ACTUALIZACION

27/05/2015

Una tercera variante se identifica en el caso del estado de Aguascalientes, en cuyo caso, la metodología reportada para el Catálogo de Puestos del año 2007, incluye el concepto de talento humano, tal como puede apreciarse de los siguientes formatos expuestos en este estudio con fines exclusivamente de conocimiento y divulgación.¹⁸

TALENTOS Y CAPACIDADES REQUERIDOS PARA EL PUESTO	
<i>I Datos Generales</i>	
<i>Dependencia</i>
<i>Dir General</i>
<i>Área</i>
<i>Categoría</i>
<i>Puesto</i>

<i>II Recursos que maneja</i>	
<i>Económicos</i>	<i>Directo:</i>
	<i>Indirecto:</i>
<i>Humanos</i>	<i>Directo:</i>
	<i>Indirecto:</i>
<i>Tecnológicos</i>

<i>III Perfil del puesto</i>	
<i>Nivel de estudios</i>
<i>Carrera</i>	CARRERA TECNICA (INCOMPLETA) PREPARATORIA (COMPLETA) PREPARATORIA (INCOMPLETA) SECUNDARIA (COMPLETA) SECUNDARIA (INCOMPLETA) PRIMARIA (COMPLETA) PRIMARIA (INCOMPLETA)

¹⁸ Formatos contenidos en el instructivo de llenado de formato TACS. Gobierno del estado de Aguascalientes. Consultado en la página electrónica: <http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/vap/tacs/tacs.pdf>

Carrera				
Especialidad				
IV Razón de ser del puesto				
V Talentos requeridos				
Empuje <i>Innovador - Resolutivo - Proactivo</i>	Persona enfocada a dar solución a problemas aventurarse a los desconocidos y buscar y aceptar retos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persona que delibera antes de actuar, cauteloso y calcula riesgos, ser conservador en cuanto a logros

IV Razón de ser del puesto	
-----------------------------------	--

V Talentos requeridos para el puesto				
Empuje	Persona enfocada a dar solución a problemas aventurarse a los desconocidos y buscar y aceptar retos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persona que delibera antes de actuar, cauteloso y calcula riesgos, ser conservador en cuanto a logros
Estabilidad	Desempeñarse bajo un patrón de trabajo establecido, ser paciente, controlado y reflexivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reacciona rápidamente al cambio, aplica presión para obtener resultados, trabaja en ambientes impredecibles.
Influencia	Establece contactos con la gerencia, proyecta estabilidad y participa en la comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Busca hechos, reflexiona en ideas nuevas, lógico, práctico y directo en su trato
Cumplimiento	Diplomático con la gerencia, chequeando exactitud de resultados y apeguándose estrictamente a los procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Firme ante la oposición, actuando a pesar de no existir precedentes, tomando decisiones con libertad de actuación.

VI Talentos requeridos para el puesto (complemento)			
Honesto	<input checked="" type="checkbox"/>	Cercano	<input checked="" type="checkbox"/>
Innovador	<input checked="" type="checkbox"/>	Empático	<input checked="" type="checkbox"/>
Transparente	<input checked="" type="checkbox"/>	Leal	<input checked="" type="checkbox"/>
Resolutivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Proactivo	<input checked="" type="checkbox"/>

VII Competencias Genéricas			
Programas Institucionales			
Modelo Excelencia	<input checked="" type="checkbox"/>	Inducción al Puesto	<input checked="" type="checkbox"/>
Inducción al OEA	<input checked="" type="checkbox"/>		
Inducción a la Dependencia	<input checked="" type="checkbox"/>		

Medición de la Gestión		
Nombre del indicador al que aporta el puesto	Comportamiento	Unidad de Medida

*Normas programáticas y presupuestarias para
integrar los programas y acciones de profesionalización*

De la información disponible aportada por las entidades federativas participantes en este estudio y de la consulta de la información oficial publicada en medios de difusión, se constata que el Estado de México presenta una previsión para integrar los presupuestos de su oferta institucional de Profesionalización, la cual puede evidenciarse en los artículos 69 y 70 del Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México:

“Artículo 69.- El Instituto formulará anualmente el Programa Integral de Profesionalización, contemplando las necesidades específicas de las dependencias y en su caso, de los organismos auxiliares del Poder Ejecutivo, así como los resultados de estudios e investigaciones y el presupuesto autorizado para la operación, tomando en consideración:

- I. El Programa General de Profesionalización, conformado por los programas de formación y desarrollo genéricos, específicos y de certificación.*
- II. El Programa General de Investigación, conformado por las acciones y los programas que dan soporte a sus funciones sustantivas y las vinculadas con el sistema de competencias de desempeño, así como las de desarrollo metodológico y de herramientas para la profesionalización.*
- III. El Programa General de Desarrollo Institucional, integrado por las acciones en favor del mantenimiento y suministro de recursos para el fortalecimiento del Instituto, incluyendo la aplicación de nuevas tecnologías”.*

Artículo 70.- “El Instituto determinará anualmente los recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para desarrollar los programas, que deberán contar con autorización de la Comisión Mixta de Capacitación y Desarrollo.”

Destaca en estas normas la vinculación de la Comisión Mixta de Capacitación con su respectiva representación de los trabajadores, en la autorización de los recursos anuales aplicables a programas de profesionalización.

De manera sumaria, también en el estado de Aguascalientes se dispone de lineamientos para orientar los procesos de programación y presupuestación de la capacitación, tal y como se evidencia en el Lineamiento Número: 6.3.2.1 del Manual de Lineamientos de Gestión de Capital Humano.¹⁹

¹⁹ Citado en este texto con fines exclusivamente de tipo ilustrativo y de divulgación académica. Publicado en la siguiente dirección electrónica: <http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/vap/pdf/manual.pdf>

“6.3.2.1. La Dirección General, requerirá en la primera quincena de agosto de cada año a las dependencias y entidades, la presentación de sus proyectos de presupuesto en materia de remuneraciones y capacitación del personal adscrito a su área.

Para tales efectos la Dirección General, emitirá los lineamientos y criterios que deberán observar las dependencias y entidades en la elaboración de sus proyectos.”

Normas metodológicas mediante las cuales se llevan a cabo procesos de planeación y diseño curricular

Las entidades federativas que evidencian o reportan, en el marco de este estudio, la sujeción de sus respectivos sistemas de diseño curricular, basados en determinadas normas de planeación e integración de temas, contenidos y material para la capacitación, ascienden a un total de seis, a saber: *Aguascalientes, Chiapas, Nayarit, Ciudad de México, México, Tamaulipas y Zacatecas*. Se aclara que no se obtuvo información oficial de 21 entidades federativas y las restantes 5 (*Campeche, Baja California, Oaxaca, Puebla y Yucatán*) reportaron la inexistencia alguna norma, manual o guía de carácter metodológica que regule dicho proceso.

Como ejemplo de estas normas se citan las siguientes:

El estado de Aguascalientes fundamenta la planeación de cursos a partir de los datos del Inventario de Capital Humano, la identificación de capacidades técnicas de los puestos del gobierno del estado, y el alineamiento del perfil puesto – persona establecido.²⁰

En el estado de Chiapas y Zacatecas se reporta el empleo de estándares de competencia del Sistema CONOCER, los cuales son utilizados para planear e impartir la capacitación y el alineamiento de conocimientos de aspirantes a certificación con respecto a dichos estándares.

En la Ciudad de México, la Oficialía Mayor elabora y difunde, dirigido a los órganos político – administrativos del gobierno de la Ciudad de México, la Metodología para la Realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación; Integración del Programa Anual de Capacitación; Integración del Programa Anual de Enseñanza Abierta; e Integración del Programa Anual de Servicio Social y Prácticas Profesionales, mediante la cual se establecen los lineamientos a

²⁰ Contenidos en los lineamientos de número: 6.2.2.3, 6.2.2.11, 6.2.2.12, y 6.2.7.2 del Manual de Lineamientos de Gestión de Capital Humano, los cuales se citan con fines exclusivamente de divulgación académica. Publicado en la siguiente página electrónica: <http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/vap/pdf/manual.pdf>

considerar para el diseño y programación de cursos dirigidos a los trabajadores de base y confianza del gobierno capitalino.²¹

En el Estado de México, los lineamientos principales lineamientos para el diseño de cursos, están contenidos en el Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo, de conformidad con lo establecido en el Artículo 55.- *“La profesionalización vinculada con la formación y el desarrollo, se conformará con los siguientes cuatro subsistemas:*

- I. Detección de necesidades de profesionalización.*
- II. Formulación de programas de profesionalización.*
- III. Desarrollo curricular.*
- IV. Evaluación.*

Los detalles del diseño curricular se desarrollan en el artículo 58 del mismo reglamento y en los siguientes instrumentos reportados por el Instituto de Profesionalización de esa entidad federativa aportados a los fines de este estudio a saber: “Norma institucional para el diseño de cursos por competencias” y la “Norma para el diseño, operación y evaluación de programas de formación a distancia”.

Tabuladores de sueldos y compensaciones o estímulos a la profesionalización

En el caso de la lista de entidades federativas que reportan disponer en sus sistemas de gestión de recursos humanos algún tipo de estímulos a la profesionalización se contabilizan ocho que lo señalan o evidencian de manera afirmativa, mismos que son: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Guanajuato, México, Puebla²² y Tamaulipas.

Las variantes de este tipo de práctica se evidencian en los ejemplos siguientes:

Aguascalientes. Apoyo para estudios superiores y de especialidad, otorgado de conformidad con el numeral 6.2.7.1. de los Lineamientos de Gestión de Capital Humano: *“El Gobierno del Estado podrá apoyar a los Servidores Públicos en materia de capacitación especializada tales como diplomados, licenciaturas, especialidades, maestrías, postgrados y/o doctorados, siempre y cuando la dependencia lo tenga contemplado con cargo a su techo financiero y cumpliendo con las disposiciones de austeridad”²³.*

²¹ Metodología publicada en la siguiente dirección electrónica:

https://www.google.com.mx/search?client=safari&rls=en&q=metodologia+de+capacitaci%C3%B3n+oficialia+mayor+df&ie=UTF-8&oe=UTF-8&gfe_rd=cr&ei=4NoGVoeDHJbEsASirpn4CQ

²² En el caso del estado de Puebla, únicamente se refiere la existencia de estímulos a la profesionalización, pero no se aportó el documento fuente que permita su descripción.

²³ Óp. Cit. Pág. 30.

Baja California. En esta entidad y de conformidad con los Lineamientos para la Operación del Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California los estímulos se vinculan la aprobación satisfactoria de los cursos establecidos para cada servidor público, con su propia permanencia en el Sistema de Profesionalización; al cumplirse este supuesto la persona acreditada puede disponer de un estímulo económico.²⁴

Baja California Sur. Estímulo a la profesionalización para servidores públicos del servicio profesional de carrera con calificaciones destacadas en su evaluación de desempeño.²⁵

Coahuila. En esta entidad, el Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado de Coahuila vigente, prevé el otorgamiento de licencias con goce de sueldos para aquellos que lleven a cabo cursos de capacitación o de post-graduados y estudios que en alguna forma beneficien al buen funcionamiento de la dependencia.²⁶

Guanajuato. Otorgamiento de apoyos económicos para realizar estudios de nivel medio, medio superior y superior.²⁷

Jalisco. La Ley para los Servidores Públicos del Estado de Jalisco y sus Municipios establece lo siguiente: “**Artículo 172.-** *Para acceder a los beneficios del Servicio tales como promociones, y demás, el servidor público deberá acreditar los mínimos de capacidad y adiestramiento necesarios (...)*”²⁸

Estado de México. Se otorga un estímulo por desempeño destacado en programas de profesionalización establecido en el artículo 49 del Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo, en los términos siguientes: “*Los servidores públicos tendrán derecho al estímulo económico previsto en el artículo 6, fracción V, inciso c del Acuerdo para el Otorgamiento de Reconocimientos a Servidores Públicos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial del Estado de México, a los que por desempeño sobresaliente en cursos de capacitación (...)*”

²⁴ Artículos cuarto, octavo y décimo de los Lineamientos para la Operación del Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California. Publicados en la siguiente dirección electrónica:
<http://om.bajacalifornia.gob.mx/uct/normas/OM/PERIODICO%20OFICIAL/Lineamientos%20SIPRODE%20publicacion%20POE.pdf>

²⁵ Artículos 81 y 82 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California Sur: Publicado en:
<http://www.oficialiamayorbcgs.gob.mx/files/reglamentos/Reglamento-de-la-Ley-del-Servicio-Profesional-de-Carrera.pdf> .

²⁶ Artículo 86, fracción IX del Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado de Coahuila. Publicado en la siguiente dirección electrónica:
www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Coahuila/wo25452.doc

²⁷ Artículos 76, 82 y 135 de los Lineamientos Generales para la Administración de los Recursos Humanos adscritos a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal. Publicados en la siguiente dirección electrónica: https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas/lin_rh.php

²⁸ Óp. Cit. Artículo 172.

Tamaulipas. En esta entidad los estímulos se materializan en becas, las cuales se otorgan con el siguiente criterio: “**Artículo 190.-** *Los servicios relevantes de los trabajadores darán lugar a:*

- I. *Felicitaciones por escrito.*
- II. *Gratificación.*
- III. *Vacaciones extraordinarias.*
- IV. *Compensación fija.*
- V. *Becas en Instituciones o planteles del país para él o para su familia.*
- VI. *Diplomas o medallas por perseverancia y lealtad en el servicio.*²⁹

Condiciones generales de trabajo con mención a procesos de previsión o planeación participativa para la programación de cursos

En la consulta y pesquisa de información realizada en este estudio se identificaron 28 entidades federativas con referencias a Condiciones Generales de Trabajo vigentes, entre las cuales únicamente cinco hacen notar la existencia de Comisiones Mixtas de Capacitación como instancias que tienen a cargo mecanismos de integración participativa (trabajadores – gobiernos estatales) de programas de formación y desarrollo, este supuesto se cubre en los casos siguientes:

Campeche. El artículo 54 de su Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, establece que “En cada una de las entidades públicas se establecerá una Comisión Mixta de Reconocimiento de Carrera Civil para el personal a su servicio (...)”.

Estado de México. La comisión mixta se establece en los términos siguientes de la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios: “Artículo 105. En cada institución pública, se constituirán comisiones mixtas de capacitación y desarrollo, integradas por igual número de representantes de los servidores públicos y de las instituciones públicas, las que serán presididas por el titular de la institución respectiva o por su representante.

Las comisiones mixtas de capacitación y desarrollo vigilarán la operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el desarrollo de los servidores públicos y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, conforme a las necesidades del servicio (...)”³⁰

Michoacán. En este caso, las Condiciones Generales de Trabajo establecen las normas para el funcionamiento de la Comisión Mixta, según se constata en lo

²⁹ Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del gobierno del estado de Tamaulipas. Publicado en la página electrónica siguiente: <http://www.congresotam.gob.mx/legisla/reglamentos/regla12.pdf>

³⁰ Óp. Cit. Artículo 105

siguiente: “**Artículo 44.-** *A fin de mejorar la calidad e intensidad en el trabajo, el Poder Ejecutivo estará obligado a impartir Capacitación a los trabajadores y éstos a recibirla, prefiriendo a los trabajadores sindicalizados tanto de la capital como del interior del Estado, respecto de quienes no lo estuvieren, tanto en los cursos impartidos a través de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento como los que impartan por sí mismas las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo.*

*Para este efecto, deberá integrarse la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con carácter permanente, compuesta de igual número de representantes del Poder Ejecutivo y del Sindicato (...)*³¹

Querétaro. En la Ley de los Trabajadores del Estado, se crea la carrera administrativa (Artículo 60) y las comisiones mixtas de capacitación a efectos de que programen y coordinen la capacitación requerida. (Artículo 61).³²

Zacatecas. En esta entidad la Ley del Servicio Civil en su **artículo 76**, instituye la Comisión Mixta de Capacitación en los términos siguientes: “*En cada entidad pública se constituirá una comisión mixta de capacitación y adiestramiento, integrada por igual número de representantes de la entidad pública y del sindicato correspondiente, las cuales vigilarán el cumplimiento de las obligaciones de las partes, así como la instrumentación y operación del sistema y sugerirán las medidas tendientes a su mejoramiento*”.³³

Metodologías y normas técnicas de diagnósticos de necesidades de capacitación

En materia del levantamiento de necesidades de capacitación mediante encuestas u otros sistemas, en la información recabada destacan las referencias de doce entidades que publican o reportan su operación; El estado de Nayarit reporta la inexistencia de un procedimiento en esta materia y diecinueve estados no publican referencias para constatar su aplicación.

Las variantes de esta metodología son las siguientes:

Mediante un cuestionario electrónico de propuestas abiertas y de elección múltiple, se identifican los estados de *Baja California, Campeche, México,*

Mediante un cuestionario físico que parte de las actividades y problemática que se presenta en el desempeño de cada puesto, Chiapas.

³¹ Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del estado de Michoacán de Ocampo. Publicadas en la siguiente dirección electrónica: <http://staspe.org/wp-content/uploads/2012/07/condicionesdetrabajo.pdf>

³² Óp. Cit. Artículos 60 y 61.

³³ Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas. Publicada en la siguiente dirección electrónica: <http://www.congresozaac.gob.mx/e/todojuridico&cual=46>

Mediante un cuestionario físico que incluye preguntas de opción múltiple y abierta: *Colima, Ciudad de México, Guanajuato, Michoacán Oaxaca, Puebla, Tamaulipas, y Yucatán.*

Normas o manuales de gestión de la calidad aplicados a procesos de planeación de la capacitación.

Se registran seis casos de sistemas de capacitación certificados en materia de gestión de calidad.

Campeche, Colima y Puebla reportan una certificación en la norma ISO 9001:2008.

Chiapas y Tamaulipas reportan tener un sistema de gestión de calidad, pero no menciona el tipo de norma que lo fundamenta.

Baja California reporta acreditados en materia de calidad los siguientes procesos:

- a) Solicitud de eventos de capacitación;
- b) Contratación de prestadores de servicios de capacitación;
- c) Tramite de pago de servicios de capacitación;
- d) Ejecución del programa de capacitación;
- e) Ingreso

Normas clasificadas según su ocurrencia en las distintas entidades federativas:

Manuales, políticas, normas o procedimientos específicos relacionados con el reclutamiento, selección e inducción de servidores públicos.

Se registra la vigencia y operación de este tipo de normas en los estados de *Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Chiapas, Colima, Distrito Federal, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, México, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa, Tamaulipas, y Yucatán.*

Las modalidades registradas en esta materia son las siguientes:

Lineamientos que contienen normas generales de administración de recursos humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección. *Ciudad de México, Hidalgo, Jalisco, México, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas y Yucatán.*

Procedimientos específicos de reclutamiento y selección. *Chiapas, Colima, Baja California, Quintana Roo, Sinaloa,*

Procedimientos específicos relacionados con sistemas de servicio profesional de carrera. *Aguascalientes, Baja California Sur y Guanajuato*

Artículos de las leyes del servicio profesional de carrera vigentes y de las leyes del Servicio Civil o de los trabajadores al servicio del estado con menciones regulatorias a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y reingreso.

Bases de convocatorias e instrumentos de reclutamiento y selección.

En este caso únicamente se dispone de reportes o evidencias afirmativas de la existencia de bases de convocatoria para plazas vacantes de la administración estatal en únicamente tres entidades federativas. En este rubro se reporta del estado de Puebla la existencia de dicho instrumento, pero no se aportaron muestras para determinar su perfil; en el Distrito Federal se tienen antecedentes de concursos de selección organizados por la escuela de Administración Pública de esa entidad federativa; y en el caso del estado de Guanajuato, el reclutamiento y sus respectivos procesos de selección se llevan a cabo mediante la Bolsa de Trabajo del Subsistema de Reclutamiento e Ingreso del gobierno del estado.

Referencias técnicas a normas y pruebas de reclutamiento y selección aplicadas.

Únicamente se dispone de la referencia de estándares para la elaboración de normas de reclutamiento y selección en los estados de: Aguascalientes, Baja California, Guanajuato, México, Puebla y Tamaulipas.

Bases especiales de concursos abiertos de reclutamiento y selección.

Se dispone únicamente referencias del estado de Guanajuato en procesos de ingreso al Servicio Profesional de Carrera.

Políticas específicas de reclutamiento y selección para puestos regulados por legislación, reglamentación o normas específicas.

Se tienen las referencias de los puestos que forman parte de los servicios profesionales de carrera de las siguientes entidades federativas: *Aguascalientes, Baja California Sur, Distrito Federal, Guanajuato, Quintana Roo, Veracruz y Zacatecas.*

Se cuenta con referencias de procedimientos escalafonarios de ocupación de plazas de pie de rama para trabajadores de base en los estados de *Baja California, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas, Chihuahua, Colima, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Quintana Roo, Sinaloa, y Zacatecas.*

3) Desarrollo Profesional (Trayectorias de Puestos y Planes de Carrera)

Normas clasificadas según su ocurrencia en las distintas entidades federativas:

Artículos de las leyes del servicio profesional de carrera vigentes y de las leyes del Servicio Civil o de los trabajadores al servicio del estado con menciones regulatorias al desarrollo de los servidores públicos en determinados grupos o ramas de puestos o trayectorias de profesionalización.

Aguascalientes: Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes. “**Artículo 15.-** *El Servicio Civil de Carrera será desarrollado con base en el Catálogo de Niveles de Capacitación, Especialización y Profesionalización, documento que será elaborado por la Subcomisión Técnica y aprobado por la Comisión.*”³⁴

Baja California Sur: La mecánica de desarrollo de servidores públicos en el servicio se expresa en la siguiente norma de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de esa entidad: “**Artículo 31.-** *La movilidad en el Sistema se abocará a las siguientes trayectorias:*

- I. Vertical que corresponde al perfil del puesto en cuyas posiciones ascendentes, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad;*
- II. Horizontal que son aquellas que corresponden a otras ramas o grupos, donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación y afinidad; en este caso, los Servidores Públicos de Carrera que ocupen puestos equiparables, podrán optar por movimientos laterales en otros grupos de puestos.*

Además de lo anterior, comprenderá una retribución económica otorgada a los Servidores Públicos de Carrera de acuerdo con los lineamientos expedidos por la Comisión.”³⁵

Distrito Federal: La Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal determina en su artículo 66, la mecánica del desarrollo del personal de carrera. “*Dentro del desarrollo de los Servidores Públicos de Carrera las promociones pueden ser:*

- I. Horizontales, cuando ascienda de un nivel a otro dentro de su mismo puesto, y*
- II. Verticales, cuando ascienda a un puesto de jerarquía inmediata superior.”*³⁶

³⁴ Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado de Aguascalientes. Publicada en la dirección electrónica siguiente: http://www.aguascalientes.gob.mx/gobierno/leyes/leyes_PDF/19012010_115651.pdf

³⁵ Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California Sur. Publicada en la dirección electrónica siguiente: <http://docs.mexico.justia.com.s3.amazonaws.com/estatales/baja-california-sur/ley-del-servicio-profesional-de-carrera-para-la-administracion-publica-centralizada-del-estado-de-baja-california-sur.pdf>

³⁶ Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal. Publicada en la dirección electrónica siguiente: <http://www.dgtr.df.gob.mx/contenido/dgtrnew/pdf/leyserviciopublico.pdf>

Guanajuato: En el Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato, no se mencionan mecanismos de ascenso gradual, en cambio se fija una regla orientadora de todo proceso de ocupación de vacantes.

“**Artículo 32.-** Las plazas vacantes se ocuparán por medio de un concurso de oposición que se hará del conocimiento de la ciudadanía a través de la publicación de la convocatoria respectiva.”³⁷

Quintana Roo: Las promociones del personal se sujetan a la siguiente disposición de la Ley del Servicio Público de Carrera del Estado de Quintana Roo: “**Artículo 62.-** *“Dentro del desarrollo de los Servidores Públicos y Servidoras Públicas de carrera las promociones pueden ser:*

- I. Horizontales, son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de puestos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación e incluso afinidad entre los puestos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles. En este caso, los Servidores Públicos y Servidoras Públicas que ocupen puestos equiparables podrían optar por movimientos laterales en otros grupos de puestos; y*
- II. Verticales, cuando ascienda a un puesto de jerarquía inmediata superior”.*

Artículo 63.- En cada uno de los puestos que integren el Sistema, existirán los niveles que determine el Reglamento Interno correspondiente. Dichos niveles deberán quedar comprendidos en el Catálogo y en el Tabulador.”³⁸

Veracruz: La Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, establece lo siguiente: “**Artículo 33.-** *Los ascensos sólo procederán cuando el puesto vacante o de nueva creación esté debidamente autorizado por la Secretaría y una vez que el servidor público de carrera haya cubierto los requisitos exigidos conforme a la presente ley y la normatividad correspondiente”.*

Artículo 34.- Promoción salarial es el otorgamiento de una retribución económica mayor a la que percibe normalmente el servidor público de carrera, de acuerdo con los tabuladores autorizados, asignación presupuestal y los criterios y lineamientos emitidos por la Secretaría.”³⁹

³⁷ Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato. Publicado en la dirección electrónica siguiente:
http://empleodgrh.guanajuato.gob.mx/info_web/Reglamento%20Servicio%20Civil%20de%20Carrera.pdf

³⁸ Ley del Servicio Público de Carrera del Estado de Quintana Roo. Publicada en la siguiente dirección electrónica:
<http://www.uqroo.mx/pdfleyes/SERVICIOPUBLICODECARRERADELESTADODEQUINTANAROO.pdf>

³⁹ Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Publicada en la siguiente dirección electrónica:
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Veracruz/wo77731.pdf>

Zacatecas: En el caso de este estado, la Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado y Municipios de Zacatecas, establece una norma general para el caso de las promociones del personal de carrera: “Artículo 63.- Para el desarrollo de los servidores públicos de carrera, las promociones son horizontales y los ascensos verticales y el procedimiento y requisitos para su obtención se establecen en el reglamento de la presente ley.

Artículo 64.- *“El desarrollo es el mejoramiento continuo en los niveles y percepciones de servidores públicos de carrera y se sustenta en el reconocimiento a las capacidades, habilidades y méritos para realizar una carrera y obtener promociones dentro de la administración pública estatal o municipal.”*⁴⁰

Planes de carrera y/o trayectorias normadas para el desarrollo de servidores públicos en puestos o mediante mecanismos de profesionalización (certificaciones, ascensos programados, reconocimiento de méritos, avance en grados de capacitación, entre otras).

Aguascalientes: La Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes. Establece un sistema general de promociones a desarrollar por parte de la instancia rectora del Servicio Civil de Carrera: “**Artículo 15.-** *“El Servicio Civil de Carrera será desarrollado con base en el Catálogo de Niveles de Capacitación, Especialización y Profesionalización, documento que será elaborado por la Subcomisión Técnica y aprobado por la Comisión.”*⁴¹

En el caso de **Baja California**, en los Lineamientos para la operación del Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada del Estado, se prevé que en el expediente de personal figure un Plan de Vida y Carrera, mediante el cual se oriente el desarrollo del personal, previéndose que a más tardar a los sesenta días posteriores al ingreso al Servicio Público de una persona, el Centro de Profesionalización y Desarrollo de Capital Humano del gobierno del estado, le dará a conocer su respectivo Plan.⁴²

Ciudad de México. En el contexto del servicio profesional de carrera, la Ley en la materia para el Distrito Federal señala un mecanismo genérico de desarrollo del personal que forma parte del servicio: “**Artículo 64.-** *“Los Servidores Públicos de Carrera obtendrán puntos por la evaluación de su desempeño y por su profesionalización, que servirán para determinar su promoción dentro del Sistema.”*⁴³

Quintana Roo. En el caso de la Ley del Servicio Público de Carrera del Estado de Quintana Roo, se establece una norma técnica para determinar los grados de

⁴⁰ Publicada en la siguiente dirección electrónica:

<http://transparencia.zacatecas.gob.mx/portal/?p=d&inf=111195>

⁴¹ Óp. cit. Artículo 15.

⁴² Óp. Cit. Artículo Quinto Transitorio

⁴³ Óp. Cit. Artículo 64.

profesionalización, basándose en una clasificación de puestos del servicio: “**Artículo 63.-** *En cada uno de los puestos que integren el Sistema, existirán los niveles que determine el Reglamento Interno correspondiente. Dichos niveles deberán quedar comprendidos en el Catálogo y en el Tabulador.*”⁴⁴

Veracruz: En el caso de esta entidad federativa, en su respectiva Ley del Servicio Público de Carrera, se menciona un sistema de trayectorias potenciales para el desarrollo de los servidores públicos: “Artículo 17. El Sistema se integra por los procesos siguientes:

(...) II. Planeación de carrera que establece las trayectorias de ascenso y promoción, además de los requisitos y las reglas que deberán cumplir los servidores públicos de carrera (...).”⁴⁵ De manera complementaria en el mismo estado, el Reglamento que corresponde a la Ley en comento detalla la definición de los planes de carrera: “Reglamento Veracruz: “**Artículo 51.-** *La planeación de carrera es el proceso por medio del cual el Sistema orienta al servidor público en la definición de estrategias para su profesionalización y desarrollo administrativo, a través de un plan de carrera dentro de la administración pública centralizada, con el fin de obtener la actualización y capacitación que le permita participar en los procedimientos de ascenso e ingreso a puestos del Sistema.*”⁴⁶

Zacatecas: En Zacatecas no se define un Sistema de trayectorias de desarrollo del personal de carrera, únicamente se enfatiza el medio por el cual puede accederse a un crecimiento personal dentro del servicio mediante un esquema permanente de capacitación: “**Artículo 50.-** *La profesionalización se realizará a través de las siguientes fases:*

- I. *Inducción;*
- II. *Actualización;*
- III. *Especialización;*
- IV. *Formación para el ascenso.*”⁴⁷

Escalafones y normas reglamentarias que determinen el agrupamiento de ramas y grupos de puestos.

En este rubro se distinguen los sistemas de escalafón que no detallan las tablas de clasificación escalafonaria de los puestos en sus respectivas ramas y grupos, de aquellos que sí manifiestan un sistema de agrupamientos y escalas de ascenso.

⁴⁴ Óp. Cit. Artículo 63.

⁴⁵ Óp. Cit. Artículo 17.

⁴⁶ Artículo 51 del Reglamento de la Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Publicada en la siguiente dirección electrónica: <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/files/2011/11/tf01-reg-est-ser-pub-carrera.pdf>

⁴⁷ Óp. Cit. Artículo 50.

Estados en los que se define el escalafón como sistema para organizar las promociones y ascensos de los trabajadores de base sin hacer explícito algún tipo de clasificación por ramas y grupos de puestos. *Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Chiapas, Chihuahua, Colima, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán, y Zacatecas*

Estados en los que sus normas escalafonarias determinan con precisión una clasificación de ramas y grupos de puestos empleada para los concursos de promociones y la valoración del puntaje que sitúa un lugar para cada trabajador en la lista de ponderación correspondiente: **Coahuila, Ciudad de México, Guerrero, y México.**

A continuación, se ejemplifica la clasificación utilizada en las entidades federativas que reportan un escalafón por ramas y grupos de puestos.

Coahuila. Perfil tomado del Artículo 28 del Reglamento de Escalafón para los trabajadores de base sindicalizados del gobierno del estado de Coahuila de Zaragoza: *“El escalafón del Gobierno del Estado se formará adscribiendo a los trabajadores, según la naturaleza y afinidad de los servicios que presten y cualquiera que sea la denominación presupuestal que tengan, en los siguientes grupos:*

- I. SO16 - SO15 Profesional y Especializado.*
- II. SO14-SO13 Técnico.*
- III. SO12-SO11 - SO10 Administrativo.*
- IV. SO09-SO08 Manual y Administrativo*
- V. SO07-SO06 Servicios y Manuales.”*⁴⁸

Ciudad de México. Perfil tomado del Reglamento de Escalafón de los Trabajadores de Base de la Administración Pública la Ciudad de México: **“Artículo 15.** *El Escalafón estará integrado por los siguientes seis grupos, que contempla el Catálogo:*

- 1. Administrativo*
- 2. Comunicación*
- 3. Educación*

⁴⁸ Reglamento publicado en la siguiente dirección electrónica:

http://www.coahuilatrasmis.gob.mx/reglamentos/documentos_reglamentos/R_deEscalafon_paralos_Trabajadores_deBaseSindicalizados.pdf

4. Profesional

5. Servicios

6. Técnico”

“Artículo 16.- Los grupos descritos en el artículo anterior, se dividirán en tantas ramas, como funciones análogas obren en el Catálogo. A su vez, las ramas contendrán tantos puestos como unidades laborales se requieran en la Administración Pública de conformidad con las necesidades del servicio.”⁴⁹

Guerrero. El perfil establecido para la clasificación de puestos en esta entidad federativa se establece en los artículos siguientes del Reglamento de Escalafón para los trabajadores de base del gobierno del estado de Guerrero y de los organismos coordinados, desconcentrados y descentralizados del estado de Guerrero: “Artículo 51.- El escalafón será general y estará constituido por las unidades, subunidades, grupos, centros de trabajo y especialidades, de acuerdo con la función específica señalada a las plazas respectivas y que al efecto se establezcan en el Catálogo de Empleos del Gobierno del Estado.”

“Artículo 53.- En las Dependencias, la clasificación de las plazas, de conformidad con el Catálogo de Empleos, estará encuadrada en los grupos siguientes:

- I. Administrativo.
- II. Grupo educativo.
- III. Personal del Poder Judicial.
- IV. Personal obrero.
- V. Grupo profesional especializado.
- VI. Tránsito y Seguridad Pública.
- VII. Servicios Auxiliares.”⁵⁰

Por supuesto, de la anterior clasificación quedan excluidos para efectos de la clasificación escalafonaria los puestos y plazas de confianza.

Estado de México: El perfil de la clasificación de trabajadores “generales” en el sistema escalafonario de esta entidad federativa, se establece en el siguiente artículo de su Reglamento de Escalafón de los servidores públicos generales del

⁴⁹ Reglamento publicado en la siguiente dirección electrónica: <http://cgservicios.df.gob.mx/prontuario/vigente/1237.htm>

⁵⁰ Reglamento publicado en la siguiente dirección electrónica: <http://i.guerrero.gob.mx/uploads/2012/07/36-Regl-de-Escalafón-Trab-del-Edo.pdf>

Poder ejecutivo del estado de México: "Artículo 38. Las unidades escalafonarias a que se refiere este reglamento están conformadas con los siguientes grupos y ramas de puestos:

- I. Grupo de ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, que comprende las ramas:
 - a) Administrativa;
 - b) Contabilidad y Auditoría;
 - c) Fiscal
 - d) Archivo y Manejo Documental;
 - e) Recursos Materiales;
 - f) Atención a Servidores Públicos;
 - g) Secretarial;
 - h) Informática; y
 - i) Atención al Público.
 - j) Grupo de EDUCACIÓN, CULTURA Y RECREACIÓN, que comprende las ramas.
 - k) Musical;
 - l) Acervo Cultural;
 - m) Deportiva y Social;
 - n) Recreación; y
 - o) Educación.
- II. Grupo de COMUNICACIÓN, que comprende las ramas:
 - a) Audiovisual;
 - b) Gráfica; y
 - c) Transporte.
- III. Grupo de GOBIERNO, que comprende las ramas:
 - a) Registro Civil;

- b) Jurídica; y
 - c) Registro Público de la Propiedad.
- IV. Grupo de DESARROLLO URBANO Y OBRAS PÚBLICAS, que comprende las ramas:
 - a) Construcción;
 - b) Control de Suelo; y
 - c) Desarrollo Urbano.
- V. Grupo de SEGURIDAD y VIGILANCIA, que comprende las ramas:
 - a) Vigilancia y Prevención; y
 - b) Readaptación Social.
- VI. Grupo de DESARROLLO AGROPECUARIO, que comprende las ramas:
 - a) Agrícola y Ganadera;
 - b) Piscícola.
- VII. Grupo de SERVICIOS GENERALES, que comprende las ramas:
 - a) Mantenimiento;
 - b) Intendencia;
 - c) Mantenimiento de Parques;
 - d) Imprenta y Fotocopiado;
 - e) Oficios.
- VIII. Grupo de SERVICIOS ESPECIALIZADOS, que comprende las ramas:
 - a) Servicios Médicos; y
 - b) Trabajo Social.
- IX. Grupo de TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, que comprende las ramas:
 - a) Trabajo;
 - b) Conciliación y Arbitraje.”

Normas de ocupación de puestos (contenidas en Catálogos o sistemas de selección para puestos normados por disposiciones específicas)

Del conjunto de 32 entidades federativas, 19 presentan evidencias de puestos para cuya asignación de plazas y selección de sus ocupantes, existen disposiciones normativas generales o específicas, de las cuales destacan las siguientes modalidades.

Puestos sujetos a disposiciones generales por formar parte de posiciones de pie de rama en clasificadores escalafonarios, en los estados de *Baja California, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas, Chihuahua, Colima, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Quintana Roo, Sinaloa, y Zacatecas.*

Puestos sujetos a concurso por disposiciones generales de leyes de servicio profesional de carrera, en las entidades federativas siguientes: *Aguascalientes, Baja California Sur, Ciudad de México, Guanajuato, Quintana Roo, Veracruz y Zacatecas.*

Guías técnicas para la identificación de trayectorias de ascenso en ramas, grupos o puestos concatenados o en especialidades propicias al escalonamiento en puestos de estructura o en puestos de especialidades y subespecialidades.

En este caso únicamente se tiene como referencia el estudio reportado por el Estado de México, denominado: “Mapeo de especialidades y ramas de puestos en trayectorias de profesionalización”, con las trayectorias representativas y potenciales de profesionalización para todas las dependencias del poder ejecutivo de esa entidad federativa.

Condiciones generales de trabajo que reservan determinados puestos o trayectorias para trabajadores de base.

De las 32 entidades federativas del país, 24 casos registran la existencia de puestos de base sujetos a un sistema escalafonario reservado para los trabajadores inscritos en dicho régimen laboral. La clasificación de dichas trayectorias únicamente puede inferirse en los sistemas escalafonarios reportados en las entidades federativas siguientes: *Coahuila, Ciudad de México, Guerrero, y México.*

Normas reguladoras de sistemas de certificación de servidores públicos

En el estado de Aguascalientes se presenta una norma imperativa para realizar evaluaciones a cargo de organismos certificadores. **Artículo 34.-** *Los organismos externos de certificación calificarán las aptitudes de los servidores públicos que sean evaluados a través de los programas y procedimientos que establezca el Servicio Civil de Carrera.*⁵¹

⁵¹ Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes. Óp. Cit. Artículo 34.

En el resto de las entidades federativas que registran evidencias de sistemas de certificación existen disposiciones que inducen a su realización, tal y como se ejemplifica en los casos siguientes:

Baja California: Los Lineamientos para la operación del Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada del Estado, únicamente prevén que en el expediente de personal se registren las certificaciones obtenidas por el personal en materia de competencia laboral.⁵²

Baja California Sur: En la Ley del Servicio Profesional de Carrera de esa entidad se define la operación de un Subsistema de Capacitación, Certificación y Evaluación del Desempeño; se prevé que la certificación de servidores públicos se lleve a cabo mediante la evaluación de habilidades y conocimientos que realice un órgano externo de conformidad con las competencias que establezca el Comité Técnico del Servicio. La certificación sustentada en dicha evaluación queda a cargo del Instituto de Capacitación y Desarrollo para los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado, Municipios y Organismos Descentralizados en Baja California Sur.⁵³

Chiapas: No se reporta alguna norma que induzca a la certificación, en cambio existe una oferta institucional de alternativas de certificación con base en los estándares de competencia del Sistema **CONOCER**, que son aplicados para estos fines por parte del Instituto de Profesionalización del Servidor Público del gobierno de dicha entidad federativa.⁵⁴

Colima: En el estado de Colima el Reglamento del Sistema de Profesionalización de los Servidores Públicos al Servicio del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado, instituye un esquema de Acreditación de Competencias, mismo que se fundamenta en un sistema de asignación de competencias por tipo de puestos que deben cumplirse de manera obligatoria (Artículo 27), como parte de la capacitación dirigida a cada puesto. Para reforzar este esquema de profesionalización, el mismo Reglamento condiciona el otorgamiento de reconocimientos especiales a los servidores públicos únicamente para aquellos que hayan sido acreditados conforme al perfil que corresponda a sus respectivos puestos (Artículos 43 y 44).⁵⁵

Guanajuato. El Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Poder Ejecutivo del Estado, establece lo siguiente: “**Artículo 55.-** *El programa de profesionalización tiene como propósito que los Servidores Públicos de Carrera dominen los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones.*”

⁵² Lineamientos para la operación (...). Óp. Cit. Fracción VIII, Artículo segundo.

⁵³ Ley del Servicio (...) Óp. Cit. Artículos 26 y 28.

⁵⁴ Los estándares de competencia disponibles para certificación de servidores públicos en el estado de Chiapas, pueden consultarse en la siguiente dirección electrónica del Instituto referido: <http://www.profesionalizacion.chiapas.gob.mx/estandares>

⁵⁵ Reglamento del Sistema de Profesionalización (...) Óp. Cit. Artículos 27, 43 y 44.

Dicho programa se integra con eventos obligatorios y optativos según lo establezcan las áreas de recursos humanos o su equivalente en las entidades en conjunto con la Unidad.”

A partir de esta disposición cada miembro del servicio de carrera debe cumplir de manera obligatoria los programas de capacitación propios de su puesto, cuya aprobación satisfactoria le permite participar en los concursos de oposición para promover su propio desarrollo en el servicio. Desde esta perspectiva se infiere que en el caso de que algunos programas prevean algún tipo de certificación, esta será considerada el medio obligatorio de acreditación de los mismos.

Estado de México. El Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado, tiene atribuciones para impartir programas de certificación para trabajadores generales y de confianza, para lo cual ofrece, a través de su plataforma electrónica una serie de eventos de profesionalización con enfoque en competencias de desempeño que tienen una acreditación que certifica su dominio.⁵⁶

Zacatecas: No se reporta alguna norma que induzca a la certificación, en cambio existe una oferta institucional de alternativas de certificación con base en los estándares de competencia del Sistema CONOCER, que son aplicados para estos fines por parte del Instituto de Selección y Capacitación del Estado.

4) Prestaciones (Vinculadas a Estímulos a la Profesionalización)

Normas clasificadas según su ocurrencia en las distintas entidades federativas:

Artículos de las leyes del servicio profesional de carrera vigentes y de las leyes del Servicio Civil o de los trabajadores al servicio del estado con previsiones para el establecimiento o promoción de prestaciones y estímulos diversos a la profesionalización.

Baja California: Ley del Servicio Civil de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios de Baja California. “*Artículo Son obligaciones de las Autoridades Públicas a que se refiere el artículo 1 de esta Ley: (...)VIII.- Conceder becas a los trabajadores de base, de la institución pública de que se trate para especialización, en materias relacionadas con la administración pública, así como cursos o seminarios en materia sindical en el país o en el extranjero. Estas becas serán con goce de salario íntegro y comprenderán el pago de colegiaturas, alimentación y gastos de viaje.*”

Chiapas: Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios de Chiapas: “**Artículo 33.** *El gobierno del estado podrá otorgar estímulos y recompensas a los trabajadores que se distingan por su eficiencia puntualidad, honradez, constancia y servicios relevantes en el desempeño de sus labores, de acuerdo con esta ley y su reglamento.*” “**Artículo 35.-** *las recompensas consistirán en:*

⁵⁶ Reglamento de Profesionalización para (...) Óp. Cit. Fracción I, Artículo 69 y Fracción III. Artículo 71.

- I. *Días de descanso extraordinarios;*
- II. *En numerario al personal;*
- III. *Becas en instituciones educativas nacionales y extranjeras.”*

Coahuila. Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado. Fracción IX del **Artículo 86.-** *“Conceder licencia con o sin goce de sueldo a sus trabajadores para atención de asuntos particulares o cuando vayan a realizar cursos de capacitación o de post-graduados y estudios que en alguna forma beneficien al buen funcionamiento de la dependencia.”*

Durango: Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado: **“Artículo 55.-** *Son obligaciones de las Dependencias y Entidades Administrativas, a que se refiere el Artículo 1º de esta Ley: (...) V.- Cubrir las aportaciones que fijen las Leyes especiales para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes: (...) g) Concesión de becas a los Trabajadores de base sindicalizados, sobre materias netamente relacionadas con la administración pública.*

*Estas becas comprenderán, cuando así se amerite, el pago de colegiaturas, alimentación, vestido y en su caso gastos de viaje.”*⁵⁷

Jalisco: Ley para los Servidores Públicos del Estado de Jalisco y sus Municipios: **“Artículo 172.-** *Para acceder a los beneficios del Servicio tales como promociones, becas y demás, el servidor público deberá acreditar los mínimos de capacidad y adiestramiento necesarios, debiéndose contemplar preferentemente en caso de igualdad entre diversos aspirantes, los siguientes criterios de selección (...)*”

Estado de México: Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios: **“Artículo 87.-** *Los servidores públicos generales por tiempo indeterminado tendrán, además, los siguientes derechos (...) IV. Obtener becas para sus hijos, en términos de las disposiciones relativas (...)*”

Nayarit: **“Artículo 59.-** *Son obligaciones de las autoridades a que se refiere el artículo 1º de esta Ley (...) VI. Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidas en los conceptos siguientes (...)*h) *Concesión de becas a los trabajadores de base a razón de una beca por cada cincuenta trabajadores de la entidad de que se trate o fracción mayor de treinta para especialidades sobre materia netamente relacionada con la administración pública.”*

Quintana Roo. Ley del Servicio Público de Carrera del Estado: **“Artículo 66.-** *Cada Comité desarrollará, conforme a los lineamientos que emita el Consejo, un*

⁵⁷ Disponible en la siguiente dirección electrónica: http://congreso.durango.gob.mx/es/legislacion_vigente

Programa de Otorgamiento de Estímulos al desempeño público, a favor de los Servidores Públicos y Servidoras Públicas de Carrera.

Los estímulos al desempeño, consisten en el pago adicional autorizado que se le entrega de manera extraordinaria a los Servidores Públicos y Servidoras Públicas como reconocimiento a su desempeño, productividad, eficacia y eficiencia, y no forma parte de su ingreso normal.”

Veracruz: Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado: “**Artículo 9-** *Las personas que pertenezcan al Servicio Público de Carrera podrán participar en los programas y acciones a que refiere el artículo anterior con el propósito de (...) II. Obtener reconocimientos, estímulos y recompensas, de acuerdo con su mérito, capacidad, igualdad de oportunidades y productividad individual.”*

Condiciones generales de trabajo que establecen estímulos a la profesionalización en cualquiera de sus modalidades: capacitación, adiestramiento, formación escolarizada, formación en el trabajo, certificaciones, programas de estudios profesionales y de posgrado, prácticas y visitas de intercambio profesional, entre otras).

Michoacán: En el estado de Michoacán, las Condiciones generales de Trabajo optan por un beneficio universal como apoyo para actividades de capacitación, mediante la siguiente disposición: “Artículo 88.- El Poder Ejecutivo otorgará a los trabajadores administrativos por concepto de apoyo para Desarrollo y Capacitación seis pagos bimestrales de \$300.00 (trescientos pesos 00/100 M.N.) cada uno.”⁵⁸

Tamaulipas. En esta entidad los estímulos se materializan en becas, las cuales se otorgan con el siguiente criterio: “**Artículo 190.-** *Los servicios relevantes de los trabajadores darán lugar a:*

- I. Felicitaciones por escrito.*
- II. Gratificación.*
- III. Vacaciones extraordinarias.*
- IV. Compensación fija.*
- V. Becas en Instituciones o planteles del país para él o para su familia.*
- VI. Diplomas o medallas por perseverancia y lealtad en el servicio.”*⁵⁹

⁵⁸ Condiciones Generales de Trabajo 2012 - 2013. Publicadas en la siguiente dirección electrónica: <http://staspe.org/wp-content/uploads/2012/07/condicionesdetrabajo.pdf>

⁵⁹ Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del gobierno del estado de Tamaulipas. Publicado en la página electrónica siguiente: <http://www.congresotam.gob.mx/legisla/reglamentos/regla12.pdf>

Quintana Roo. En esta entidad federativa, las Condiciones Generales de Trabajo otorgan incentivos a la profesionalización en la siguiente modalidad: “Artículo 78. El Gobierno del Estado deberá otorgar estímulos y recompensas a los trabajadores que se distingan por su eficiencia, puntualidad, honradez, constancia y servicios relevantes en el desempeño de sus labores (...) **Artículo 80.** Las recompensas serán (...) IV.- Becas en instituciones educativas Estatales (...) **Artículo 84.-** “*Los trabajadores que presten servicios relevantes al Gobierno del Estado recibirán a juicio de éste, Medallas, Becas, Dinero en efectivo o días de descanso extraordinario, considerando la importancia de los servicios prestados.*”

Normas reguladoras de becas para servidores públicos

Los estados que registran la posibilidad de otorgar becas a sus trabajadores en distintas modalidades y con base en la Ley laboral y/o en las condiciones generales de trabajo son: Chiapas, Baja California, Jalisco, Nayarit, Quintana Roo, y Tamaulipas; sin embargo, en ninguna de estas entidades se pudo constatar la existencia de algún tipo de norma para regular su otorgamiento.

Reglamentos de escalafón y normas relacionadas con puntajes, reconocimientos en especie, estímulos numerarios y no numerarios a la profesionalización, aplicación de méritos en concursos, registro de notas positivas en expediente.

Los estados de *Baja California Sur, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Distrito Federal, Durango, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán y Zacatecas,* la Ley laboral correspondiente determina las garantías a la movilidad ascendente de los trabajadores acreditando que las vacantes se otorguen mediante concursos escalafonario, a los trabajadores que ocupan la categoría inmediata inferior y acrediten mejores calificaciones en sus respectivos expedientes.

En el caso del estado Aguascalientes y de conformidad con su Ley del Servicio Civil de carrera (artículo 21), una vez que un servidor público concluya un evento de capacitación será evaluado y su calificación será la base del sistema de incentivos. Ley del Servicio Civil de carrera para determinar su mérito en el sistema de incentivos. En caso de manifestar algún tipo de duda o inconformidad podrán solicitar a la Comisión del Servicio Civil de Carrera, la revisión de los exámenes aplicados o requerir una nueva evaluación.

En el estado de Baja California, de conformidad con los Lineamientos para la operación del Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada del Estado Baja California califican como desempeño satisfactorio en la fracción VI de su artículo cuarto, el resultado de la evaluación del desempeño igual o mayor a 87.50 sobre 100 puntos, por lo cual una calificación menor implica impedimento para acceder a niveles de puestos de mayor rango. Otro de los alicientes para aprobar de manera satisfactoria los requisitos de acceso a otros niveles de responsabilidad, se manifiestan en la obligación de acreditar un determinado número de horas de capacitación certificada por el Centro Estatal correspondiente o de capacitación

externa sujeta al cumplimiento de determinados requisitos para su respectiva acreditación (fracción III, artículo cuarto y fracciones I y II del artículo quinto de los Lineamientos).

En el caso del estado de Coahuila, en el Reglamento de Escalafón correspondiente (Artículos 45 y 46) se agrega que las pruebas que se apliquen a los trabajadores, consistirán en el desarrollo de labores o temas propios del trabajo que corresponda al puesto que deberá cubrirse, cuidándose que se examine la totalidad de resultados de las pruebas teóricas y dependiendo del número de aciertos, se aplicará la evaluación de conformidad con la siguiente escala:

- I. 51% -60% No apto
- II. 61% -70% No recomendable
- III. 71% -80% Regular
- IV. 81% -90% Bueno
- V. 91% -100% Excelente

Al término de la totalidad de evaluaciones quien obtenga mayor puntuación ocupará la plaza vacante.⁶⁰

En lo que concierne al estado de Guerrero, en su Reglamento de Escalafón, se desarrollan con detalle los puntos asignados a los factores escalafonarios en escalas que permiten valorar con precisión los elementos sujetos a medición; por ejemplo:

I. Factor Conocimiento.

Está determinado por el nivel de escolaridad o de capacitación del trabajador y por la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requiere para el desempeño de una plaza.

Se calificará conforme a los documentos que se proporcionen, de acuerdo a la siguiente escala:

I. Valores no acumulables entre sí.

- a) Por saber leer y escribir.
- b) Por certificados de estudios completos:
- c) Por grado, título o cédula profesional

2. Valores acumulables a la puntuación del nivel escolar inmediato anterior.

⁶⁰ Reglamento de Escalafón para los trabajadores (...) Óp. Cit. Artículos 45 y 46.

- a) Por estudios incompletos, sin que iguale a la puntuación otorgada al ciclo completo respectivo:
- b) Por diplomado o certificado de especialización, capacitación o perfeccionamiento en un oficio, tomándose en cuenta solo un certificado o un diploma.⁶¹

El estado de México, en su reglamento de Escalafón incluye las tablas de valores asignados a los factores escalafonarios vinculados con los conocimientos, estableciendo una escala ascendente, tanto para el grado máximo de estudios reportado por los trabajadores de base, como para el tipo de capacitación adquirida en el servicio y por medios propios. (Artículo 90) El mismo tratamiento de escala da el reglamento en comento al factor de antigüedad (artículo 93), en tanto que para el factor denominado eficiencia, su calificación se sustenta con los resultados de la evaluación del desempeño aplicada de manera anual a los trabajadores de base.

Se destaca también para el estado de México que su reglamento de escalafón incluye un factor de demérito que califica las faltas disciplinarias aplicadas a un trabajador, actuando su puntuación como puntos negativos que se restan en el momento de los concursos escalafonarios.

En el estado de Morelos, el Reglamento de Escalafón detalla los factores de evaluación escalafonaria de la siguiente manera: se incluyen conocimientos sustentados en la capacitación, acreditables por medio de certificados, títulos y documentos expedidos por las instancias formadoras y capacitadoras (artículo 30); la aptitud, que se evalúa por medio de pruebas (artículo 31), y la antigüedad (artículo 32). El mismo reglamento incluye las tablas de puntuación asignables a los conocimientos, aptitudes y antigüedad (artículo 33).⁶²

Normas que instituyan supuestos generadores de suspensión o pérdida de estímulos (Condiciones generales de trabajo y reglamentos o normas aplicables a programas de capacitación).

Baja California Sur: Causa de separación del Servicio profesional de Carrera, prevista en la Ley vigente en dicha materia: “Artículo 33. Los efectos de la certificación como Servidor Público de Carrera Cesarán por las siguientes causas (...) VII. Negarse a tomar la capacitación obligatoria y sea deficiente en más de dos ocasiones la evaluación del desempeño (...)”

Colima: El Reglamento de profesionalización vigente en el estado prevé medidas para subsanar el déficit de calificaciones en la evaluación del desempeño, mediante las siguientes disposiciones: “Artículo 37. La aprobación de la

⁶¹ Reglamento de escalafón para los trabajadores de base (...) Óp. Cit. Capítulo Primero: Los factores escalafonarios y su valor.

⁶² Reglamento de escalafón para los trabajadores de base del gobierno del estado de Morelos. Artículos 30 a 33, publicado en la siguiente dirección electrónica:
http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Reg00019_0.pdf

Evaluación del Desempeño de manera satisfactoria, será requisito indispensable para el servidor público que pretenda acreditar competencias, evidenciar desempeño, ser sujeto de reconocimientos e incentivos, así como para su desarrollo profesional en las dependencias centralizadas del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Colima, exceptuando al personal operativo de Procuraduría General de Justicia y Seguridad Pública, así como personal de Defensoría Pública, Salud y Educación; independientemente de cualquier otro sistema de evaluación institucional.”

“Artículo 38.- El Subsistema de Evaluación del Desempeño identificará los casos de desempeño no satisfactorio, para adoptar medidas correctivas o de reforzamiento, de conformidad con lo dispuesto por este Reglamento y conforme a lo establecido en el Manual Operativo del Sistema.”⁶³

Ciudad de México. En el caso de concursos escalafonarios se consideran para los factores disciplina y puntualidad las “notas buenas y malas”, asentadas en el expediente de los trabajadores concursantes.⁶⁴

Guanajuato. Al igual que en el caso de Colima, las disposiciones relativas a bajas calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño, se atienden de manera resarcitoria: “Artículo 103. Las y los servidores públicos que cuenten con una evaluación por debajo de lo estipulado de acuerdo a la escala utilizada por la DGRH estarán sujetos a la elaboración del «Plan de Mejora Individual», conforme a lo establecido en los criterios que ésta determine.”⁶⁵

Guerrero. Se consideran para los factores disciplina y antigüedad las “notas buenas y malas reportadas en el expediente de los participantes en concursos escalafonarios: “Artículo 85.- *Los valores señalados para la disciplina y antigüedad serán iniciales; podrán ascender o decrecer en función de las notas buenas, notas meritorias, notas malas, sanciones impuestas, constancias de incumplimiento o cumplimiento de labores que obren en los expedientes de los trabajadores y de los que estos aporten en el procedimiento escalafonario.*”

“Artículo 86.- *En la calificación del Factor Disciplina, se tomarán en cuenta los datos que al respecto aporte el Sindicato.*”

Estado de México. En su reglamento de escalafón se establecen las denominadas notas de demérito: “Artículo 95.- *Se considera factor de demérito todo acto que atente contra los resultados de la función asignada. El servidor público que incurra en una falta que se califique como tal, se hará acreedor, independientemente de las sanciones que prevean otros ordenamientos legales, a una sanción que reportada por escrito formará parte de su expediente, de conformidad con lo establecido en las Condiciones Generales. Es responsabilidad de los órganos de apoyo incluirlos en el expediente del servidor público.*”

⁶³ Reglamento del Sistema de Profesionalización (...) Óp. Cit. Artículos 37 y 38.

⁶⁴ Reglamento de Escalafón de los trabajadores de base (...) Óp. Cit. Artículo 32.

⁶⁵ Lineamientos generales para la administración de los (...) Óp. Cit. Artículo 103.

“Artículo 96.- *Para efectos de este reglamento, sólo podrán considerarse los deméritos en que hayan incurrido los servidores públicos en el último año de servicio siempre y cuando no acumulen más de 20 puntos lo que imposibilitará su participación (...).”*

En el Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México, se establece lo siguiente: **“Artículo 47.-** *Los servidores públicos a quienes se impartan los eventos vinculados con la formación y el desarrollo estarán obligados a:*

- I. Ajustarse a la calendarización de las actividades programadas para la formación y desarrollo.*
- II. Asistir con puntualidad, en la fecha y lugar que se señale, a las actividades o eventos que formen parte de la formación y el desarrollo.*

La impuntualidad o inasistencia de un servidor público a la actividad programada deberá justificarla su superior inmediato, con el visto bueno de uno de los miembros de la Subcomisión, en caso contrario, será considerada como falta para efectos laborales.

- III. Permanecer en el lugar señalado para los programas vinculados con la formación y el desarrollo, durante el horario establecido para los mismos.*
- IV. Atender las indicaciones de quienes impartan los eventos y cumplir con los programas respectivos.*
- V. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos.”*

El incumplimiento de las obligaciones registradas en ese artículo, se sancionan por el mismo reglamento:

“Artículo 144.- *Los servidores públicos que incumplan las obligaciones señaladas en el artículo 47 de este Reglamento, se harán acreedores a las sanciones siguientes:*

- I. Por presentarse entre once y quince minutos después de la hora de inicio de la actividad, una llamada de atención y se notificará al área administrativa que corresponda, a efecto de que apliquen la normatividad vigente en la materia.*
- II. Por presentarse dieciséis o más minutos después de iniciada la actividad, no se les permitirá el acceso a la misma, se considerará falta injustificada para efectos laborales y el Instituto notificará al área administrativa que corresponda, a efecto de que apliquen la normatividad vigente en la materia.*

- III. *Por no asistir a una sesión, sin justificación fehaciente, se considerará como falta injustificada para efectos laborales y el Instituto notificará al área administrativa que corresponda, a efecto de que apliquen la normatividad vigente en la materia.*
- IV. *Por abandonar una sesión, sin plena justificación ante el facilitador, se considerará falta injustificada para efectos laborales y el Instituto notificará al área administrativa que corresponda, a efecto de que apliquen la normatividad vigente en la materia.*
- V. *Por desatender las indicaciones de quienes impartan la formación o incumplir con el programa establecido o trabajos solicitados, se sancionará con un punto de demérito en la calificación cada vez que esto ocurra.*
- VI. *Por no presentar los exámenes de evaluación, se invalidará su participación en el evento en el que se le tendrá como no participante, se tomará como falta injustificada para efectos laborales, a menos que exista comprobación fehaciente del motivo que lo originó y éste pueda considerarse grave e ineludible y el Instituto notificará al área administrativa que corresponda, a efecto de que apliquen la normatividad vigente en la materia.*

Las sanciones señaladas en las fracciones II, III, IV y VI se aplicarán cuando la actividad de capacitación se realice dentro del horario ordinario de labores del servidor público. Cuando dicha actividad se lleve a cabo fuera de la jornada laboral, las faltas se sancionarán con dos puntos de demérito en la calificación por cada vez que esto ocurra.”

Con relación a este conjunto de sanciones se menciona que el mismo reglamento incluye el recurso de inconformidad para dirimir las posibles controversias que se susciten por su aplicación.

Michoacán. En esta entidad federativa se instituyen en su reglamento de capacitación y adiestramiento disposiciones disciplinarias correlativas a la obligación de los trabajadores para acudir a la capacitación a la cual sean convocados: **Artículo 43.-** *“Cuando un trabajador se niegue a asistir a un curso de capacitación deberá fundamentar documentalmente sus motivos, y de no hacerlo, se hará acreedor a una sanción en los términos del capítulo XIV de las Condiciones (Generales de Trabajo).”*⁶⁶

Al igual que en los casos de Guanajuato y Colima, la no aprobación de una evaluación del desempeño conlleva a medidas resarcitorias de las deficiencias identificadas, según se constata en la Ley del Servicio Público de Carrera del estado de Quintana Roo: **Artículo 56.-** *“Cuando el resultado de la evaluación de un Servidor Público y Servidora Públicas de Carrera no sea aprobatorio, deberá evaluársele nuevamente a los seis meses siguientes a la notificación que se le haga*

⁶⁶ Reglamento de Capacitación y Adiestramiento (...) Óp. Cit. Artículo 65.

de dicho resultado. En este caso, la instancia laboral a la que pertenezca, deberá proporcionarle la capacitación necesaria antes de la siguiente evaluación.”⁶⁷

Veracruz. En esta entidad federativa la Ley del Servicio profesional de carrera establece como condición de permanencia aprobar la evaluación del desempeño:

“Artículo 39.- *El proceso de evaluación del desempeño tiene por objeto:*

- I. Examinar los conocimientos y habilidades adquiridos en el Servicio Público de Carrera;*
- II. Determinar el grado de profesionalización;*
- III. Detectar necesidades de capacitación en cada dependencia; y*
- IV. Otorgar incentivos por nivel de responsabilidad.*

La calificación aprobatoria será condición para la permanencia del servidor público de carrera en su puesto, así como para su promoción o ascenso.”

“Artículo 43.- *El servidor público de carrera permanecerá en su puesto siempre que apruebe la evaluación del desempeño previsto por esta ley y cumpla con sus disposiciones normativas.”*⁶⁸

5) Relaciones laborales (aspectos vinculados a la profesionalización)

Normas clasificadas según su ocurrencia en las distintas entidades federativas:

Artículos de las leyes del servicio profesional de carrera vigentes y de las leyes del Servicio Civil o de los trabajadores al servicio del estado con previsiones para el establecimiento o promoción de medidas, apoyos y marcos normativos para la profesionalización.

Aguascalientes: Ley del Servicio Civil de Carrera: “Artículo 15.- El Servicio Civil de Carrera será desarrollado con base en el Catálogo de Niveles de Capacitación, Especialización y Profesionalización, documento que será elaborado por la Subcomisión Técnica y aprobado por la Comisión.”

“Artículo 16.- *El Catálogo de Niveles de Capacitación, Especialización y Profesionalización debe contener:*

- I. Las normas técnicas de competencia laboral contempladas dentro del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC);*

⁶⁷ Ley del Servicio Público de Carrera (...) Óp. Cit. Artículo 56.

⁶⁸ Ley del Servicio Público de Carrera en la (...) Óp. Cit. Artículos 39 y 43.

- II. *Las funciones y requisitos inherentes al puesto de los que se incluyen en el Servicio Civil de Carrera; y Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes;*
- III. *Nombre y nivel de los puestos autorizados por la Secretaría.”*

Baja California Sur. Ley del Servicio Profesional de Carrera para la administración pública centralizada del estado: “**Artículo 26.-** *El Subsistema de Capacitación, Certificación y Evaluación del Desempeño establece los procesos mediante los cuales los Servidores Públicos de Carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados a fin de contar con las competencias necesarias para desempeñar un puesto en la Administración Pública Centralizada, comprende de igual manera, la evaluación del desempeño, que es el método mediante el cual se mide, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas institucionales.*”⁶⁹

Colima. Reglamento del Sistema de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Colima: “**Artículo 2.-** *El Sistema de Profesionalización es un modelo de gestión de recursos humanos enfocado al desarrollo permanente y sistemático de la función pública de los servidores públicos, mediante el establecimiento de procesos y procedimientos para el ingreso, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional y separación.*”⁷⁰

Jalisco. La Ley para los Servidores Públicos del Estado y sus Municipios. **Artículo 182.-** establece lo siguiente: “*El Órgano de Administración Interna de cada Entidad Pública, elaborará, promoverá y llevará a cabo los programas de formación, desarrollo profesional y actualización para el personal adscrito al Servicio, considerando para ello la naturaleza de sus funciones conforme a las necesidades específicas de profesionalización*”

Estado de México: La Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios establece lo siguiente: “**Artículo 99.-** *Las instituciones públicas establecerán un sistema de profesionalización que permita el ingreso al servicio a los aspirantes más calificados, y garantice la estabilidad y movilidad laborales de los servidores públicos conforme a su desarrollo profesional y a sus méritos en el servicio.*”

“**Artículo 100.-** *Los sistemas de profesionalización que establezcan las instituciones públicas deberán conformarse a partir de las siguientes bases:*

- I. *Definición de un catálogo de puestos por institución pública o dependencia que deberá contener el perfil de cada uno de los existentes, los requisitos necesarios para desempeñarlos y el nivel salarial y escalafonario que les corresponde;*

⁶⁹ Ley del Servicio Profesional de Carrera para la (...) Óp. Cit. Artículo 26.

⁷⁰ Reglamento del Sistema de Profesionalización (...) Óp. Cit. Artículo 2.

- II. *Implantación de un régimen escalafonario en el que se determinen las posibilidades de movimientos que tiene cada servidor público en la institución pública o dependencia, así como las alternativas de ascenso real dentro del escalafón y los medios y condiciones asociados al mismo;*
- III. *Estructuración de programas de capacitación y desarrollo a corto, mediano y largo plazos y su vinculación con el régimen escalafonario; y*
- IV. *Establecimiento de disposiciones para que los servidores públicos conozcan, desde su ingreso al servicio, sus posibilidades de desarrollo; asimismo, deberán contemplar los medios para el logro de ascensos y cuidar que los puestos sólo sean ocupados por quienes cumplan los requisitos establecidos, con el objeto de lograr la mayor eficiencia en la prestación del servicio público.”*

Ciudad de México. Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal: “**Artículo 1.-** *La presente Ley es de orden público y de observancia general y tiene por objeto establecer y normar el Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal.*”

El Servicio Público de Carrera es el instrumento para la profesionalización de los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito Federal que señala la presente Ley; se sustenta en el mérito, la igualdad de oportunidades y el desarrollo permanente, con el propósito de que la Administración Pública cumpla con sus programas y alcance sus metas con base en la actuación de personal calificado que preste servicios de calidad, con imparcialidad, libre de prejuicios, con lealtad a la institución, de manera continua, uniforme, regular y permanente, para satisfacer las necesidades y responder a las demandas de los habitantes de la Ciudad de México.”⁷¹

Guanajuato. Define un sistema de profesionalización en el contexto del Sistema de Servicio Civil de Carrera, mediante la siguiente disposición reglamentaria: “**Artículo 47.-** *El proceso de capacitación de los servidores públicos de carrera comprende las actividades relativas a la capacitación y el desarrollo profesional que requieran las funciones y actividades inherentes al cargo o puesto ocupado o que pretenda ocupar.”⁷²*

Quintana Roo. La Ley del Servicio Público de Carrera del Estado, prevé la operación de un sistema de profesionalización en los términos siguientes: “**Artículo 40.-** *La profesionalización de los Servidores Públicos y las Servidoras Públicas pertenecientes al Sistema, tiene por objeto fomentar su formación, a fin de que cuenten con las aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar la función pública con calidad y eficiencia.*”

La profesionalización se llevará a cabo a través de los siguientes programas:

⁷¹ Ley del Servicio Profesional de Carrera de la (...) Óp. Cit. Artículo 1.

⁷² Reglamento del Servicio Civil de Carrera (...) Óp. Cit. Artículo 47.

- I. Actualización;
- II. Especialización.”⁷³

Veracruz. La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Centralizada en el Estado, aporta un modelo conceptual de la profesionalización en los términos siguientes: “**Artículo 35.-** *La profesionalización tiene por objeto:*

- I. *Desarrollar, complementar, perfeccionar y actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus puestos, con la especialización en las tareas encomendadas;*
- II. *Preparar a los servidores públicos de carrera para desempeñar funciones de mayor responsabilidad (...).”⁷⁴*

La Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado y Municipios, vincula el sistema de profesionalización con el servicio de carrera en los términos siguientes: “**Artículo 2.-** *El Servicio Profesional de Carrera, es un sistema integral y transparente enfocado a la profesionalización de los servidores de la administración pública centralizada y paraestatal, municipal y paramunicipal. Se sustenta en los principios rectores de mérito, aptitud, calidad, desarrollo permanente, imparcialidad, estabilidad laboral, y tiene como objetivo primordial garantizar un servicio más eficiente y eficaz a la ciudadanía mediante el impulso y promoción del personal.”⁷⁵*

Derechos y obligaciones de los trabajadores para recibir capacitación y para participar en la misma, contenidas en reglamentos de escalafón, reglamentos de capacitación, condiciones generales de trabajo, catálogos de puestos, normas legales regulatorias de profesiones que requieren certificaciones obligatorias, convenios sindicales, entre otras.

Aguascalientes. Los derechos y obligaciones relativos a la capacitación se inscriben en la Ley del Servicio Civil de Carrera del Estado, como un deber en los términos siguientes: “**Artículo 19.-** *Los servidores públicos deben cumplir con los cursos generales y específicos señalados en el Catálogo de Niveles de Capacitación, Especialización y Profesionalización, así como los que sean necesarios para aspirar al puesto inmediato superior, de conformidad a las disponibilidades presupuestales de la entidad pública que se trate.”*

El Reglamento del Servicio Civil de Carrera del estado de Guanajuato establece la capacitación como una obligación: “**Artículo 9.-** *Las obligaciones del Servidor Público de carrera, en relación con el servicio, son (...) III Capacitarse para el mejor desempeño de sus funciones (...).”*

⁷³ Ley del Servicio Público de Carrera del (...) Óp. Cit. Artículo 40.

⁷⁴ Ley del Servicio Profesional de Carrera en (...) Óp. Cit. Artículo 35.

⁷⁵ Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado (...) Óp. Cit. Artículo 2.

Veintitrés entidades federativas en sus respectivas leyes laborales definen como obligación de los trabajadores al servicio del estado asistir o concurrir a instituciones de capacitación o a eventos de la misma naturaleza, para mejorar su preparación y eficiencia, por lo cual más que una obligación, constituyen normas inductivas, sin ninguna coerción por su incumplimiento.

La Ciudad de México, establece en su Circular Uno 2014, Normatividad en Materia de Administración de Recursos para las Dependencias, Unidades Administrativas, Unidades Administrativas de Apoyo Técnico Operativo, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, establece lo siguiente: “2.1.9 Es obligación de las y los servidores públicos, acreditar los cursos gratuitos en línea que ofrece el INFODF, en materia de ética pública, transparencia y acceso a la información pública, gestión de archivos y protección de datos personales; para lo cual, los titulares de las DGA, aportarán y facilitarán a todas las trabajadoras y trabajadores, el acceso a computadoras con servicio de internet.

Las mencionadas personas deberán acudir al INFODF a fin de solicitar la constancia correspondiente a la acreditación de cada curso.”

El Estado de Morelos reconoce a la capacitación como un derecho para elevar las condiciones de vida de los trabajadores y su eficiencia en la prestación de servicios (artículo 43, fracción VIII de la Ley del Servicio Civil del estado)

En el estado de México, La Ley del Trabajo del Estado y Municipios, se establece la obligación de los trabajadores de “participar” en las actividades de capacitación y adiestramiento con el propósito de mejorar su preparación y eficiencia. (Fracción IX del artículo 88) ⁷⁶

En el estado de Guerrero la obligación de capacitarse, se inscribe en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, bajo el supuesto de Recibir instrucción y capacitación en los sistemas educativos que señale el Titular de la dependencia que corresponda.⁷⁷

*Manuales de normas y políticas de trato al personal y facilidades para que acceda a programas de profesionalización en su jornada de trabajo.
Condiciones generales de trabajo con especificaciones directas para proveer facilidades laborales para el acceso a servicios de capacitación.*

Las siguientes entidades federativas registran normas específicas reportadas para este estudio o localizadas en medios de información institucionales, para la gestión de sus respectivos sistemas de administración y profesionalización de recursos humanos.

Aguascalientes: Se identifica el Manual de Lineamientos para la Gestión del Capital Humano, con elementos regulatorios del Servicio Civil de Carrera y

⁷⁶ Ley del Trabajo del Estado (...) Óp. Cit. Fracción IX del artículo 88.

⁷⁷ Reglamento de las Condiciones Generales de (...) Óp. Cit. Artículo 54.

Profesionalización de los Servidores Públicos, Derechos, Desarrollo, Movimientos, Prestaciones, Bajas, Bienestar de los trabajadores, y Servicio Social.

Baja California: A nivel de norma regulatoria general se registran los Lineamientos para la Operación del Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California, cuyo contenido se encamina al establecimiento de una modalidad híbrida de servicio de carrera y desarrollo de personal, mediante disposiciones que proveen reglas para el ingreso, permanencia, movilidad, otorgamiento de estímulos y separación. Los aspectos administrativos de gestión de recursos humanos, se reportan sujetos a normas específicas, como es el caso de la Norma para el Reclutamiento, Contratación y Capacitación de los Servidores Públicos⁷⁸ así como la Matriz de Capacitación reportada para este estudio por parte del Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano del estado.⁷⁹

Baja California Sur: Las normas consultadas corresponden a la Ley y Reglamento del Servicio Profesional de Carrera para a Administración Pública Centralizada del Estado. La profesionalización se sustenta en un Programa Anual de capacitación que se expresa en el “Catálogo de Cursos del Instituto de Capacitación para los Trabajadores del Estado de Baja California Sur”.⁸⁰

Colima: Sustenta su proceso de profesionalización en el Reglamento de Profesionalización de los Servidores Públicos al Servicio del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado, con las normas generales aplicables a la formación y desarrollo de los servidores públicos en un sistema integrado: ingreso, desarrollo, y evaluación del desempeño. La operación de procesos se lleva a cabo considerando como elemento cualitativo los Planes de Calidad: 1) para el Reclutamiento y selección y evaluación de personal;⁸¹ y 2) de Capacitación;⁸² en su aspecto operativo los procesos se desarrollan con base en Procedimientos específicos, como es el caso de los que se aplican para el Reclutamiento y Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, y para la Capacitación y Detección de Necesidades de Capacitación.

Ciudad de México, además de la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública de la Ciudad de México, la regulación operativa de los procesos de administración y desarrollo de recursos humanos se lleva a cabo mediante la aplicación de la Circular Uno 2014, Normatividad en Materia de Administración de Recursos para las Dependencias, Unidades Administrativas,

⁷⁸ Publicada en la siguiente dirección electrónica:

<http://om.bajacalifornia.gob.mx/uct/normas/OM/RECURSOS%20HUMANOS/NRH6-RSCC-%20NORMA%20PARA%20RECLUTAMIENTO,%20SELECCION,%20CONTRATACION.pdf>

⁷⁹ Publicada en la siguiente dirección electrónica:

http://profesionalizacion.bajacalifornia.gob.mx/?attachment_id=4703

⁸⁰ Publicado en la siguiente dirección electrónica:

<http://icatebcs.gob.mx/admin/util/uploads/Carrusel/Catalogo%20de%20cursos%20ICATEBCS%202015.pdf>

⁸¹ Publicado en la siguiente dirección electrónica: [http://www.colima-](http://www.colima-estado.gob.mx/transparencia/archivos/Plan_de_Calidad_para_el_Reclutamiento_y_Seleccion_de_Personal_y_Evaluacion_del_desempeno.pdf)

[estado.gob.mx/transparencia/archivos/Plan_de_Calidad_para_el_Reclutamiento_y_Seleccion_de_Personal_y_Evaluacion_del_desempeno.pdf](http://www.colima-estado.gob.mx/transparencia/archivos/Plan_de_Calidad_para_el_Reclutamiento_y_Seleccion_de_Personal_y_Evaluacion_del_desempeno.pdf)

⁸² Publicado en la siguiente dirección electrónica: [http://www.colima-](http://www.colima-estado.gob.mx/transparencia/archivos/Plan_de_Calidad_de_Capacitacion.pdf)

[estado.gob.mx/transparencia/archivos/Plan_de_Calidad_de_Capacitacion.pdf](http://www.colima-estado.gob.mx/transparencia/archivos/Plan_de_Calidad_de_Capacitacion.pdf)

Unidades Administrativas de Apoyo Técnico Operativo, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal, la cual condensa todos los procesos y reglas de operación en materia de administración de personal, capacitación, desarrollo, relaciones laborales, y la gestión de los demás recursos institucionales y servicios generales en la administración pública de esa entidad federativa, destacándose también para efectos ilustrativos, la existencia de la Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México con una oferta de especialización y desarrollo de en temas directivos y de carácter estratégico para la formación y actualización de servidores públicos.

Guanajuato. Su esquema de regulación normativa de la profesionalización, se sustenta en un Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Poder Ejecutivo del Estado, a partir del cual se desarrollan y aplican los "*Lineamientos generales para la administración de los recursos humanos adscritos a las dependencias y entidades de la administración pública estatal*",⁸³ los cuales establecen las normas específicas y reglas de operación de los procesos de estructuras orgánicas, ingreso, capacitación, reconocimientos, evaluación del desempeño, nómina, prestaciones sociales, y estímulos al desempeño. La aplicación administrativa de los lineamientos se opera mediante un Manual de Procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos.⁸⁴

Estado de México. En esta entidad federativa se evidencia la existencia de disposiciones legales, reglamentarias, administrativas y metodológicas reguladoras de la profesionalización. Destaca la regulación de los procesos de formación y desarrollo, establecida en un Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México, mismo que establece los elementos normativos de un sistema integral de desarrollo, a saber: reconocimiento de una Comisión Mixta que asegura la participación de los trabajadores en los procesos del sistema, obligaciones del gobierno en materia de capacitación, derechos, obligaciones y estímulos a la profesionalización de los trabajadores, subsistemas y programas de profesionalización, convenios interinstitucionales, y sanciones y recursos por incumplimiento en programas de capacitación. La operación del sistema se lleva cabo mediante el Manual de Normas y Procedimientos de Administración y Desarrollo de Personal, integrado con la totalidad de regulaciones específicas aplicadas en la gestión de los recursos humanos de la administración del estado.⁸⁵

Veracruz. En este estado los procesos de administración de recursos humanos y los concernientes a la profesionalización están establecidos de manera diferenciada. En el caso de la gestión administrativa del personal, opera la Ley del Servicio Civil, en materia laboral, así como el Manual de Recursos Humanos, con sus regulaciones específicas en materia de reclutamiento, selección, control de

⁸³ Publicados en la siguiente dirección electrónica:

http://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas/lin_rh.php

⁸⁴ En este caso se consultó el Manual de Procedimientos del año 2012, publicado en la siguiente dirección electrónica:

<http://portalrh.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/Manual%20de%20Procedimiento2012%20DGRH.pdf>

⁸⁵ Disponible de manera íntegra en la página electrónica siguiente:

<http://www.edomexico.gob.mx/dgpersonal/htm/normas.htm>

plazas, nómina, seguridad social, control de asistencia, permisos, incidencias, vacaciones, descansos obligatorios, orden y disciplina y gratificaciones extraordinarias.⁸⁶

En lo que corresponde a la profesionalización, su regulación aparece en la Ley y Reglamento del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado y su operación se sujeta a las normas de participación en los Programas anuales de profesionalización y en los cursos de capacitación en sus distintas modalidades, incluyendo los que se sustentan en el enfoque en competencias, cuyo cumplimiento se fomenta mediante una Carta Compromiso que suscriben los participantes en los eventos que se imparten.

6) Formación y Desarrollo (Modalidades de la formación y capacitación impartidas)

Normas clasificadas según su ocurrencia en las distintas entidades federativas:

Artículos de las leyes del servicio profesional de carrera vigentes y de las leyes del Servicio Civil o de los trabajadores al servicio del estado con especificaciones aplicables al tipo o alcances de la profesionalización y/o de sus modalidades.

Aguascalientes: Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado: “**Artículo 18.-** *La capacitación tendrá como objetivos primordiales: profesionalizar a los servidores públicos en relación con las actividades inherentes a los puestos, estimular su vocación, alentar su desarrollo humano y profesional, auspiciar las posibilidades de ascenso y promover la calidad, la eficiencia y la eficacia en el desempeño de sus funciones.*”

“**Artículo 19.-** *Los servidores públicos deben cumplir con los cursos generales y específicos señalados en el Catálogo de Niveles de Capacitación, Especialización y Profesionalización, así como los que sean necesarios para aspirar al puesto inmediato superior, de conformidad a las disponibilidades presupuestales de la entidad pública que se trate.*”

Baja California. Lineamientos para la Operación del Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de la Administración Pública Centralizada del Baja California: “**Artículo Segundo.** *Para los efectos de estos lineamientos se entenderá por:*

- I. **Capacitación certificada:** Al evento organizado, impartido o financiado por el Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano o por el Organismo Certificador y que tiene como finalidad evaluar el*

⁸⁶ Publicado en la siguiente página electrónica:

<http://www.veracruz.gob.mx/infraestructura/files/2014/01/tf02-man-rec-humanos-2011.pdf>

desempeño del participante tomando como parámetro un estándar de competencia.

- II. **Capacitación externa:** Al evento organizado e impartido por una institución diferente al Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano, en cualquiera de sus modalidades, que tiene como finalidad adquirir o fortalecer las competencias requeridas en el puesto.”*

Baja California Sur: Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California Sur: “Artículo 27. *El programa de capacitación tiene como propósito que los Servidores Públicos de Carrera dominen las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones:*

- I. Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Centralizada en su conjunto;*
- II. La especialización y actualización en el cargo desempeñado;*
- III. Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;*
- IV. La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia; y*
- V. Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.”*

Colima. Reglamento del Sistema de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Colima: “**Artículo 21.-** *El Subsistema de Capacitación, tiene como propósito que los Servidores Públicos, adquieran los conocimientos, desarrollen las habilidades y las actitudes necesarias para el ejercicio de sus funciones a través de diversas modalidades, para alcanzar los siguientes objetivos:*

- a) Desarrollar el potencial humano de los Servidores Públicos;*
- b) Formarse en las competencias requeridas para el desempeño de su puesto;*
- c) Prepararse para desempeñar funciones de igual o mayor responsabilidad con relación al puesto actual o por ocupar.”*

“**Artículo 24.-** *La Capacitación Institucional se entenderá como los procesos que propician el desarrollo de las competencias que todo servidor público debe poseer de acuerdo a la siguiente clasificación:*

- I. **Fundamental.** Se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer toda persona que pretenda fungir como Servidor Público y que le permiten desarrollar las actividades propias del puesto con honestidad, ética, responsabilidad, vocación de servicio y compromiso, en beneficio de la ciudadanía;*
- II. **Transversales.** Son los conocimientos, habilidades y actitudes, que de manera general y por nivel de responsabilidad, requiere el Servidor Público para el desempeño de sus funciones; y*
- III. **Técnicas.** Se refiere a los conocimientos especializados y habilidades técnicas propias de cada puesto, con base en la especialidad y perfil del Servidor Público.”*

Distrito Federal: Circular Uno 2014, Normatividad en Materia de Administración de Recursos para las Dependencias, Unidades Administrativas, Unidades Administrativas de Apoyo Técnico Operativo, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal:

*“2.1.4 Para el cumplimiento del **PGCDP**, la **DCDP** elaborará anualmente la metodología y los lineamientos para la integración del **PAC** de cada una de las Dependencias y Órganos Desconcentrados, con base en las necesidades de formación, capacitación y profesionalización de las y los servidores públicos.*

I. Este Programa se integrará por:

- a) Capacitación con Costo;
- b) Eventos organizados por otras instituciones;
- c) Capacitación Interna;
- d) Vinculación Institucional (...)

II. Dos Modalidades para la programación de cursos:

- a) Genérica: su objetivo es atender temáticas orientadas a las actividades comunes de todas las Dependencias y Órganos Desconcentrados.
- b) Específica: su objetivo es atender temáticas en torno a las funciones particulares de cada Dependencia y de cada Órgano Desconcentrado.

III. Dos Vertientes:

- a) **Directiva:** capacitación orientada a la profesionalización y actualización de las trabajadoras y trabajadores de estructura, para el mejor desempeño de sus funciones.

- b) **Técnico operativa:** capacitación orientada a la adquisición de conocimientos y herramientas que permitan una mejor prestación de los servicios, así como la mejora de las trabajadoras y trabajadores técnico operativos.

Ambas vertientes se llevarán a cabo en las dos modalidades descritas, cuyo fin será generar una cultura de eficiencia, eficacia, calidad y alta responsabilidad ética en la prestación de los servicios, así como estimular el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa.”

Guanajuato: Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato: “**Artículo 48.-** *La Capacitación tendrá los siguientes objetivos:*

- I. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades, y valores necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos en sus cargos;*
- II. Preparar a los servidores públicos de carrera para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa; y*
- III. Acreditar a los servidores públicos de carrera en las capacidades generales y de visión de gobierno, así como en la capacitación institucional que le corresponda.”*

Jalisco: Ley para los Servidores Públicos del Estado de Jalisco y sus Municipios: “**Artículo 185.-** *La formación y el desarrollo profesional cubrirán, por lo menos, los siguientes niveles:*

- I. Programas de formación básica y capacitación para el trabajo;*
- II. Programa de desarrollo profesional; y*
- III. Programa de especialidades en materias aplicables a áreas específicas conforme a las necesidades de cada Entidad Pública.”*

Estado de México: Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México: “**Artículo 69.-** *El Instituto formulará anualmente el Programa Integral de Profesionalización, contemplando las necesidades específicas de las dependencias y en su caso, de los organismos auxiliares del Poder Ejecutivo, así como los resultados de estudios e investigaciones y el presupuesto autorizado para la operación, tomando en consideración:*

- I. El Programa General de Profesionalización, conformado por los programas de formación y desarrollo genéricos, específicos y de certificación.*

- II. *El Programa General de Investigación, conformado por las acciones y los programas que dan soporte a sus funciones sustantivas y las vinculadas con el sistema de competencias de desempeño, así como las de desarrollo metodológico y de herramientas para la profesionalización.*
- III. *El Programa General de Desarrollo Institucional, integrado por las acciones en favor del mantenimiento y suministro de recursos para el fortalecimiento del Instituto, incluyendo la aplicación de nuevas tecnologías.”*

*Modelos programáticos y presupuestarios para la profesionalización
(Tipologías de programas y especificaciones técnicas de los mismos)*

En este caso, se identificaron las normas siguientes:

Baja California Sur. Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado: **“Artículo 74.-** *La Coordinación Administrativa de cada Dependencia con base en las necesidades detectadas. En la evaluación del desempeño y el Catálogo de Competencias deberá realizar los programas de capacitación correspondientes a su Dependencia y mandarlo al ICATEM, a más tardar en el mes de octubre de cada año, según lo establecido en el artículo: 110 26 fracción I de la Ley.”*

“Artículo 75.- *Los programas de capacitación deberán de cumplir con los siguientes objetivos y acciones.*

- I. *Orientar el contenido de los cursos hacia la especialización y actualización de los Servidores en su rama ocupacional y desempeño en el puesto;*
- II. *Desarrollar competencias laborales de los Servidores Públicos de Carrera a fin de mejorar el desempeño en el puesto;*
- III. *Estarán encaminados a la eficiencia de las funciones de los Servidores Públicos de Carrera, específicamente a la obtención de resultados.”*

Ciudad de México. Circular Uno 2014, Normatividad en Materia de Administración de Recursos para las Dependencias, Unidades Administrativas, Unidades Administrativas de Apoyo Técnico Operativo, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal: **“2.2.3** *La presupuestación para los rubros de capacitación deberá efectuarse de la partida 3341 “Servicios de Capacitación”. Los recursos presupuestales autorizados en esta partida serán intransferibles e irreductibles, y deberá distribuirse de la siguiente manera:*

- I. *Un máximo de 10% para Enseñanza Abierta.*

- II. *Un mínimo de 90% a distribuirse entre la vertiente directiva y la vertiente técnico - operativa.*

En ambos casos, la distribución del presupuesto deberá estar debidamente sustentada por el DNC que cada Dependencia y Órgano Desconcentrado debe elaborar para la instrumentación de su PAC (Programa Anual de Capacitación)."

Estado de México. **Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos** del Poder Ejecutivo del Estado: "**Artículo 70.-** *El Instituto determinará anualmente los recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para desarrollar los programas, que deberán contar con autorización de la Comisión Mixta de Capacitación y Desarrollo.*"

Veracruz: Reglamento de la Ley del Servicio Público de Carrera: "**Artículo 7.-** *Los recursos presupuestales destinados a la capacitación serán controlados conforme a las disposiciones vigentes en la administración pública estatal, y particularmente se atenderá a lo siguiente:*

- I. *Los programas estarán encaminados a la eficiencia de las funciones de los centros de adscripción de los servidores públicos de carrera, específicamente a la obtención de resultados;*
- II. *Las acciones de capacitación deberán diseñarse con carácter de prioritarias y necesarias en las funciones específicas y técnicas desempeñadas en las áreas de trabajo de las dependencias;*
- III. *Se dará prioridad a la capacitación grupal a fin de atender un mayor número de servidores públicos, y a ella se destinará el ochenta por ciento de la disponibilidad presupuestal. Esta capacitación deberá formar parte del programa de capacitación de la dependencia que autorice la Secretaría;*
- IV. *Los programas estarán sujetos a la disponibilidad presupuestal, sin que puedan excederse del presupuesto anual autorizado, ni comprometer recursos que afecten otros ejercicios, y*
- V. *Los apoyos económicos para cursos, diplomados, especialidades, maestrías y doctorados, debidamente justificados y aprobados conforme a los respectivos lineamientos, serán otorgados preferentemente a los servidores públicos que estén realizando un plan de carrera."*

Guías y manuales de diseño de programas de capacitación

En el estudio únicamente el estado de México reportó disponer de los instrumentos denominados: "*Norma institucional para el diseño de cursos por competencias*" y la "*Norma para el diseño, operación y evaluación de programas de formación a distancia*".

*Manuales de procedimientos para la operación
de actividades de profesionalización*

Baja California. Los aspectos administrativos de gestión de recursos humanos, se reportan sujetos a normas específicas, como es el caso de la Norma para el Reclutamiento, Contratación y Capacitación de los Servidores Públicos y la Matriz de Capacitación.⁸⁷

Colima. Los procesos de profesionalización se desarrollan con base en Procedimientos específicos: Reclutamiento y Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, y para la Capacitación y Detección de Necesidades de Capacitación.

Guanajuato. La operación administrativa de la profesionalización, se sustenta en un Manual de Procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos.⁸⁸

Estado de México. En esta entidad La operación del sistema se lleva cabo mediante el Manual de Normas y Procedimientos de Administración y Desarrollo de Personal.⁸⁹

*Normas legales, reglamentarias y administrativas
para la contratación de servicios de capacitación.*

Como tendencia general en las entidades federativas consideradas en este estudio, existe una regulación estándar sujeta a la legislación que en materia de adquisiciones y contratación de bienes y servicios se expide en cada una de ellas.

No obstante, en algunos casos se dispone de regulaciones específicas, las cuales se mencionan a continuación:

Distrito Federal: Circular Uno 2014, Normatividad en Materia de Administración de Recursos para las Dependencias, Unidades Administrativas, Unidades Administrativas de Apoyo Técnico Operativo, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública del Distrito Federal:

***“2.2.7 Programación de Actividades del PAC (Programa Anual de Capacitación).
(...) II.- El ejercicio de los recursos presupuestales de la partida 3341 “Servicios de Capacitación” estará determinado en el PAC, por lo que no podrá realizarse pago***

⁸⁷ *Ibíd.*

⁸⁸ En este caso se consultó el Manual de Procedimientos del año 2012, publicado en la siguiente dirección electrónica:

<http://portalrh.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/Manual%20de%20Procedimiento2012%20DGRH.pdf>

⁸⁹ Disponible de manera íntegra en la página electrónica siguiente:

<http://www.edomexico.gob.mx/dgpersonal/htm/normas.htm>

alguno que no cuente con la autorización de la DCDP (Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal)."

"2.2.9 Selección de PSC y ejecución del PAC.

- I. El SMC (Subcomité Mixto de Capacitación) de las Dependencias y Órganos Desconcentrados, a través de la ST (Secretaría Técnica), podrá proponer los PSC (Prestadores de Servicios de Capacitación), quedando bajo la responsabilidad de cada área de administración de los entes, la contratación preferentemente a través de los convenios existentes u otros que se puedan establecer con instituciones públicas de educación media superior y superior tales como la UNAM, el IPN, la UAM, el CONALEP, etc. (...) La contratación de servicios de capacitación con personas físicas o morales diferentes a los organismos de educación mencionados, se hará bajo la más estricta responsabilidad de los servidores públicos titulares de las dependencias u órganos desconcentrados, o en su caso, de las DGA (Direcciones Generales o de Área), y deberán sujetarse a lo dispuesto en la LADF (Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal); en las Políticas, Bases y Lineamientos de Adquisiciones que se deriven de esta normatividad."*

Estado de México. Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México: "Artículo 39. Para cualquier evento de formación y desarrollo que pretendan realizar las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo con recursos del presupuesto público que esté dirigido a su personal, deberán contar con la validación previa del Instituto, para enterarla y registrarla en el Sistema Integral de Administración de la Profesionalización, de conformidad con los lineamientos del Instituto.

Los eventos de formación y desarrollo, deberán estar alineados a las normas aplicables a la contratación de prestadores de servicios en materia de profesionalización."

"Artículo 96.- *La modalidad de eventos o acciones y su contenido curricular respectivo, serán factores que orienten la decisión del Instituto para la integración y operación del programa a través de la designación de facilitadores internos, o en su caso, determinar el tipo de institución educativa que pueda llevarlo a cabo, o la contratación de facilitadores o consultores en la materia."*

"Artículo 99.- *El desarrollo curricular permitirá contar con elementos de juicio para la toma de decisiones en los procesos de diseño y operación de programas, contratación de facilitadores, evaluación de rendimiento y efectividad de las actividades."*

"Artículo 135.- *El Instituto es la única instancia autorizada para suscribir contratos de prestación de servicios de programas de profesionalización vinculados con la formación o el desarrollo, dirigidos a servidores públicos. Dichos contratos*

deberán realizarse conforme a la normatividad en materia de contratación del Gobierno del Estado de México.”

“Artículo 136.- *Los requisitos facilitadores externos deberán acreditar fehacientemente antes de ser contratados los siguientes:*

- I. Capacidad profesional, a través de las pruebas de su desempeño o validación del Instituto.*
- II. Autorización para ejercer las funciones, expedidas por autoridad competente.*
- III. Personalidad jurídica, en los casos de personas jurídica – colectivas.”*

“Artículo 137.- *El Instituto deberá reclutar, entrevistar y evaluar a los facilitadores externos, y contar con una cartera suficiente de los mismos para cubrir las necesidades de formación y desarrollo existentes, tanto genéricas como específicas.”*

“Artículo 142.- *Son obligaciones del Instituto en materia de contratación de facilitadores externos, las siguientes:*

- I. Verificar que toda actividad realizada se encuentre amparada por un contrato de prestación de servicios.*
- II. Tramitar los contratos de prestación de servicios en todas las instancias.*
- III. Vigilar que el contrato se cumpla en todos sus términos, en cuanto a la cantidad de horas de formación a impartir, así como a la calidad de la instrucción.*
- IV. Verificar que los facilitadores externos asistan puntualmente a las sesiones de formación y desarrollo, y mantengan el control sobre las mismas*
- V. Llevar el control y evaluación de los facilitadores al término de las actividades.*
- VI. Orientar permanentemente a los facilitadores externos, a fin de anticipar problemas y corregir las posibles desviaciones.*
- VII. Abstenerse de recontractar a quienes no obtengan el índice de evaluación establecido.*
- VIII. Contratar en igualdad de condiciones de capacidad, antecedentes, experiencia y contenido de programas, a quien represente menor costo para el gobierno.*

- IX. Realizar anualmente un estudio comparativo de costos de instrucción externa, entre diversas instituciones, empresas consultoras y facilitadores independientes.”

Modelos de convenios de colaboración entre el gobierno del estado, sus áreas de capacitación e instituciones educativas.

En este caso pueden ejemplificarse con el objeto de colaboración que se manifiesta en diversos convenios celebrados por algunos gobiernos estatales y diversas instituciones educativas

Convenio de Colaboración entre el Gobierno del Estado (A través de la Secretaría de Educación) con el Instituto de Administración Pública del Estado de Veracruz (IAP) Objeto: El objeto del presente convenio es establecer las bases de colaboración para la Expedición, Certificación y Firma de los Títulos Profesionales y Grados de los todos los egresados de los diferentes Programas Académicos impartidos por "EL IAP".⁹⁰

Convenio de Colaboración Colegio de Veracruz y Secretaría de Finanzas y Planeación del Gobierno del Estado de Veracruz, para la profesionalización de servidores públicos. Objeto Promover la profesionalización de los servidores públicos del gobierno del estado mediante el otorgamiento de Becas en los Programas del Colegio.⁹¹

Convenio de Colaboración del Instituto Nacional de los Adultos y el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. Objeto del Convenio: apoyo a la conclusión de estudios de primaria de trabajadores del gobierno del estado que no cuenten con el certificado correspondiente.⁹²

Convenio del Colegio de Arquitectos del Estado de México A.C. y el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. Objeto: establecer las bases de colaboración para la realización de actividades conjuntas encaminadas a la profesionalización en las áreas de construcción y en particular en materia de precios unitarios (...).⁹³

⁹⁰ Publicado en la siguiente página electrónica:

<http://www.veracruz.gob.mx/oficinadelgovernador/files/2012/03/convenio-de-colaboracion-con-el-IAP.pdf>

⁹¹ Información del Convenio disponible en la Página del Colegio de Veracruz:

<http://www.colver.edu.mx/vinculacion/convenios/>

⁹² Publicado en la nota periodística: "Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado De México. Trabajadores de gobierno podrán concluir su primaria". Portal - Diario del Estado de México. Publicada el día 28 de marzo de 2014, en la siguiente página electrónica:

<http://diarioportal.com/tag/instituto-de-profesionalizacion-de-los-servidores-publicos-del-poder-ejecutivo-del-gobierno-del-estado-de-mexico/>

⁹³ Convenio publicado en la siguiente dirección electrónica:

file:///Users/Pontifes/Documents/ipsp.proyeccion/Trabajos.2014/comparativo/normas.profesionalizacio%CC%81n/Me%CC%81xico/Colegio_de_Arquitectos.pdf

Convenio General interestatal de colaboración entre los estados de *Campeche, Chiapas, México, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán* en materia de profesionalización. Objeto: “Establecer las bases para la realización de actividades conjuntas, encaminadas a la superación y desarrollo profesional de los servidores públicos de los estados, mediante la formación y capacitación profesional y divulgación del conocimiento en todas aquellas áreas de coincidencia de sus finalidades e intereses institucionales, mediante la planeación, programación y realización de las acciones de colaboración, intercambio y apoyo mutuo que beneficien a las partes y a la sociedad.”⁹⁴

Reglamentos, normas, guías y manuales del instructor y de participantes de procesos de profesionalización

Se identificaron únicamente dos casos de normas aplicables al desempeño de instructores o facilitadores.

En el estado de Chihuahua, se registra un instrumento con la denominación de Lineamientos para Instructores del Centro de Capacitación y Desarrollo del Gobierno del Estado, con los siguientes elementos de regulación: Lineamientos generales, evaluación por parte del CECADE, datos para expedición de facturas o recibos de honorarios, lineamientos para la impartición de cursos, prevenciones, uso de material y equipo.

En el estado de México el Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado, establece lo siguiente: “**Artículo 143.** *Son obligaciones de los facilitadores externos:*

- I. Presentar oportunamente los proyectos y programas de trabajo que se les soliciten.*
- II. Elaborar el modelo curricular de los cursos que impartan, o colaborar en su desarrollo, según corresponda.*
- III. Desarrollar los programas y temarios específicos de la actividad de formación y desarrollo para la que fueron contratados, apoyándose en la bibliografía y material previamente determinados.*
- IV. Presentar los modelos de evaluación del aprendizaje, en los términos que se les señalen*
- V. Evaluar el desarrollo de la actividad, así como los factores de interés, participación y asistencia de los servidores públicos participantes en eventos y programas de profesionalización, vinculados con la formación y el desarrollo.*

⁹⁴ Publicado en la siguiente página electrónica:
http://iprofesionalizacion.edomex.gob.mx/sites/iprofesionalizacion.edomex.gob.mx/files/files/ACUERDOS_OPERATIVOS/Regional_Estados_del_Sur.pdf

- VI. Informar de inmediato al coordinador del evento que les fuera asignado, de cualquier irregularidad que se detecte durante el mismo, así como de la impuntualidad, inasistencia y abandono del curso de los participantes.
- VII. Asistir con puntualidad a las actividades para las que fueron contratados, así como a las reuniones a las que se les convoque.
- VIII. Rendir los informes que se les soliciten
- IX. Cumplir con los términos del contrato establecido.

Programas institucionales de profesionalización (documentos que los promulgan o establecen de manera oficial)

Se cuenta con la siguiente información reportada o referida en medios oficiales de difusión informativa de los gobiernos estatales.

Baja California. Programa Anual de Capacitación 2014. Dirección de Recursos Humanos⁹⁵

Baja California Sur. Catálogo de Cursos ICATBCS.

Chiapas: Catálogo de Eventos Formativos. Instituto de Profesionalización del Servidor Público.

Guanajuato: Programa de Capacitación Institucional; Programa de Capacitación Directiva; y Programa de Capacitación Técnica.

Estado de México: Programa General de Profesionalización, conformado por los programas de:

- I. formación y desarrollo genéricos;
- II. Específicos;
- III. De certificación; Programa General de Investigación; y Programa General de Desarrollo Institucional, integrado por las acciones en favor del mantenimiento y suministro de recursos para el fortalecimiento del Instituto, incluyendo la aplicación de nuevas tecnologías.

Veracruz: Programa de Profesionalización para el Sector Público 2011 – 2016.

⁹⁵ Documento entregado por el Centro de Centro de Profesionalización y Desarrollo de Capital Humano para documentar el presente estudio.

Zacatecas: Oferta Programática de la Página Institucional del Instituto de Capacitación y Selección del Gobierno del Estado.

Condiciones generales de trabajo y especificaciones del contenido, orientación, aplicación, utilidad o campos de cobertura de los programas de profesionalización en sus distintas modalidades.

No se identificaron normas en este rubro de las condiciones generales de trabajo revisadas.

7) Evaluación del desempeño

Normas clasificadas según su ocurrencia en las distintas entidades federativas:

Artículos de las leyes del servicio profesional de carrera vigentes y de las leyes del Servicio Civil o de los trabajadores al servicio del estado con especificaciones y ordenamientos para la operación y aplicación de sistemas de evaluación del desempeño.

Aguascalientes: Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de: “Artículo 23.- La evaluación del desempeño de los servidores públicos será practicada conforme al sistema de evaluación y las competencias laborales aprobadas por la Comisión y tendrá por objeto generar la información necesaria para el otorgamiento de incentivos y promociones acordes a la productividad, eficiencia, capacitación y demás circunstancias relevantes del desempeño en el servicio público.”

Baja California: Se dispone de una metodología que da cuenta del enfoque de la evaluación del desempeño, la cual incluye una valoración de factores que miden el dominio de competencias institucionales y servidores en el desempeño de los servidores públicos, así como su sentido de vocación de servicio; dominio técnico profesional; y seguridad, orden y pertenencia.⁹⁶

Colima: Reglamento del Sistema de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Colima “ARTÍCULO 29.- El Subsistema de Evaluación del Desempeño consiste en establecer los criterios y aplicar los instrumentos y mecanismos de evaluación de las competencias que todo servidor público requiere para el desempeño de su puesto; con la finalidad de mejorar los procesos de capacitación, de desarrollo profesional y del desempeño de los servidores públicos; evaluar el cumplimiento de los perfiles de puesto y generar información que favorezca la toma de decisiones en la asignación de reconocimientos e incentivos.”

Guanajuato: La evaluación del desempeño la aplican titulares de área habilitados como evaluadores, mediante un cuestionario electrónico que contiene campos de valoración cuantitativa acerca de las actividades que se encuentran plasmadas en

⁹⁶ Metodología de Evaluación de Desempeño y Sistemas de Estímulos y Reconocimientos. Documento aportado por el Centro de Centro de Profesionalización y Desarrollo de Capital Humano para documentar el presente estudio.

el perfil y descripción de puestos y Evaluación cualitativa, aplicada a los comportamientos o competencias de los mismos perfiles de puesto del personal evaluado; se califica el cumplimiento de las actividades que el evaluado debió haber ejecutado y cubierto en sus resultados u objetivos; se valora el comportamiento del evaluado registrado en la ejecución de sus funciones, y se confirma la acreditación de la capacitación programada en el curso de un año por parte del personal evaluado, entre otros criterios.⁹⁷

Modelos o normas técnicas descriptivas de mecanismos y sistemas de evaluación del desempeño individual y grupal.

Únicamente se identificaron Manuales de Procedimientos de evaluación del desempeño, con un enfoque eminentemente administrativo, pero no sus fundamentos metodológicos de los estados de Aguascalientes, Baja California, Colima y Guanajuato.

Manuales, guías técnicas, normas, políticas y regulaciones administrativas para la operación de procesos de evaluación del desempeño.

Aguascalientes: “Actualmente, la normatividad bajo la cual se viene evaluando constantemente a los servidores públicos con el carácter de confianza de las dependencias del Poder Ejecutivo, es el Manual de Lineamientos para la Gestión del Capital Humano; documento éste expedido por la extinta Secretaría de Gestión e Innovación, a través del Periódico Oficial el 26 de noviembre del año 2007, mismo que es aplicable a los servidores públicos de la Entidades que por acuerdo de adhesión se sujeten al Manual de Lineamientos señalado.”⁹⁸

Baja California: Elementos a considerar en la evaluación del desempeño, establecidos en la Metodología del Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano:

Competencias organizacionales

Enfoque a la calidad: Búsqueda de la mejora continua. Hacer las cosas bien a la primera. Conciencia por realizar las tareas en base a altos estándares de actuación. Atención a detalles, verificación de los resultados. Seguir procedimientos establecidos.

Enfoque en Resultados: Tendencia por establecer objetivos y monitorear los resultados parciales para su cumplimiento.

⁹⁷ Fuente: Manual de Usuario. Evaluación al Desempeño Niveles 1 al 4. Secretaría de Finanzas y Administración. Subsecretaría de Administración. Dirección General de Recursos Humanos. Publicado en la siguiente dirección electrónica:

http://portalrh.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/Manual%20de%20Usuario%20ED%202014_0.pdf

⁹⁸ Extracto del documento denominado: Normatividad para evaluar el desempeño de los servidores públicos del gobierno del estado de Aguascalientes. Publicado en la siguiente dirección electrónica:

<http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/sede/Utilerias/Archivos/FUNDAMENTO%20LEGAL.pdf>

Organización y Optimización de Recursos: Capacidad de distribuir y optimizar los recursos asignados, a efecto de garantizar la consecución de objetivos y metas trazadas en tiempo y forma de acuerdo a sus planes de acción.

Apego a Normas: Actúa respetando en todo momento su marco normativo, evitando poner en riesgo la integridad y el patrimonio de la institución.

Vocación de Servicio: Sensibilidad a prever necesidades de usuarios de servicios e iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y/o servicios requeridos.

Competencias funcionales

Trabajo en Equipo: Es la capacidad de participar activamente en conjunto, para el logro de metas comunes y objetivos institucionales, fomentando la sinergia entre sus integrantes y la corresponsabilidad para garantizar resultados establecidos.

Comunicación Efectiva: Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información en forma clara para que sean comprendidas. Búsqueda del entendimiento mutuo.

Otros aspectos a evaluar que inciden directamente en el rendimiento global del servidor público

Sentido de pertenencia a la función pública: grado de reconocimiento del ámbito público y discernimiento del alcance y responsabilidades del servidor público.

Dominio técnico profesional: domina su campo de especialización, posee un conjunto de conocimientos y se mantiene permanentemente actualizado. Trata de obtener retroalimentación sobre su propio desempeño y actúa basándose en el mismo.

Seguridad, orden y limpieza: Grado en que el servidor público evita poner en riesgo su seguridad y la de sus compañeros, así como la fuente de trabajo; de igual manera, el colaborador reduce y previene pérdidas de calidad y productividad mediante la organización, orden y limpieza de su área de trabajo.

Manuales, guías técnicas y normas técnicas de operación de sistemas de control, seguimiento y evaluación del desempeño alineado a sistemas de aseguramiento de la calidad.

Únicamente se registran evidencias de sistemas de aseguramiento de la calidad en materia de evaluación del desempeño de los servidores públicos en el caso del estado de Colima.⁹⁹

⁹⁹ Ver el Plan de Calidad para el Reclutamiento y Selección de Personal y Evaluación del Desempeño (Secretaría de Finanzas y Administración. Dirección General de Recursos Humanos del gobierno del estado de Colima), publicado en la siguiente dirección electrónica:

Cuestionarios e instrumentos de aplicación de evaluaciones del desempeño, periódicas o eventuales.

No se aportaron cuestionarios que ilustren el contenido de los métodos e instrumentos de la evaluación del desempeño de los servidores públicos.

Cuestionarios de autoevaluación y metodologías de sondeo de opinión o seguimiento de satisfacción de usuarios de servicios.

No se aportaron muestras de estos instrumentos.

Metodologías, normas y disposiciones administrativas vigentes para la evaluación del desempeño de instructores y prestadores de servicios de capacitación.

En la mayor parte de los casos no se reportaron o localizaron instrumentos de esta naturaleza, únicamente se refieren las normas establecidas en materia de desempeño de prestadores de servicios de capacitación contenidas en el Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México.

“**Artículo 143.-** *Son obligaciones de los facilitadores externos:*

- I. Presentar oportunamente los proyectos y programas de trabajo que se les soliciten.*
- II. Elaborar el modelo curricular de los cursos que impartan, o colaborar en su desarrollo, según corresponda.*
- III. Desarrollar los programas y temarios específicos de la actividad de formación y desarrollo para la que fueron contratados, apoyándose en la bibliografía y material previamente determinados.*
- IV.** Presentar los modelos de evaluación del aprendizaje, en los términos que se les señalen.
- V.** Evaluar el desarrollo de la actividad, así como los factores de interés, participación y asistencia de los servidores públicos participantes en eventos y programas de profesionalización, vinculados con la formación y el desarrollo.

- VI. Informar de inmediato al coordinador del evento que les fuera asignado, de cualquier irregularidad que se detecte durante el mismo, así como de la impuntualidad, inasistencia y abandono del curso de los participantes.
- VII. Asistir con puntualidad a las actividades para las que fueron contratados, así como a las reuniones a las que se les convoque
- VIII. Rendir los informes que se les soliciten.
- IX. Cumplir con los términos del contrato establecido.”

8) Promociones y ascensos

Normas clasificadas según su ocurrencia en las distintas entidades federativas:

Artículos de las leyes del servicio profesional de carrera vigentes y de las leyes del Servicio Civil o de los trabajadores al servicio del estado con regulaciones y previsiones técnicas, administrativas y/o laborales aplicables a concursos y mecanismos de promociones y ascensos en sus distintas modalidades y para la ocupación temporal o urgente de puestos, considerando sus especificaciones y es aplicables al mérito, capacitación, certificaciones y demás elementos denotativos de las capacidades propias de los servidores públicos participantes en dichos procesos.

Aguascalientes: Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado: “Artículo 17.- El Catálogo de Niveles de Capacitación, Especialización y Profesionalización debe establecer con toda precisión el grado de preparación y capacitación que se requiera para ocupar un puesto.”

Baja California: Lineamientos para la Operación del Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada del Estado: “**Artículo noveno.** *Para la movilidad horizontal del servidor público, se considerarán los resultados que este obtenga en las capacitaciones en cualquiera de sus modalidades, la evaluación de la capacitación y la evaluación del desempeño (...).*”

“**Artículo décimo.** *Para la movilidad vertical del servidor público, el ocupante del puesto podrá ascender niveles de gestión cuando adicionalmente a los requerimientos descritos para ocupar el grado A en cada nivel de gestión, cumpla con el perfil del puesto a ocupar*”.

Baja California Sur: Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado: “**Artículo 31.-** *La movilidad en el Sistema se abocará a las siguientes trayectorias:*

- I. Vertical que corresponde al perfil del puesto en cuyas posiciones ascendentes, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad;*
- II. Horizontal que son aquellas que corresponden a otras ramas o grupos, donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación y afinidad; en este caso, los Servidores Públicos de Carrera que ocupen puestos equiparables, podrán optar por movimientos laterales en otros grupos de puestos.*

Además de lo anterior, comprenderá una retribución económica otorgada a los Servidores Públicos de Carrera de acuerdo con los lineamientos expedidos por la Comisión.”

Ciudad de México: Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal: “**Artículo 66.-** Dentro del desarrollo de los Servidores Públicos de Carrera las promociones pueden ser:

- I. Horizontales, cuando ascienda de un nivel a otro dentro de su mismo puesto,*
- II. Verticales, cuando ascienda a un puesto de jerarquía inmediata superior.”*

“**Artículo 67.-** En cada uno de los puestos que establece el artículo 5° de esta Ley, existirán los niveles que determine el Reglamento. Dichos niveles deberán quedar comprendidos en el Catálogo y en el Tabulador.”

Quintana Roo: Ley del Servicio Público de Carrera del estado de Quintana Roo: “**Artículo 62.-** Dentro del desarrollo de los Servidores Públicos y Servidoras Públicas de carrera las promociones pueden ser:

- I. Horizontales, son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de puestos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación e incluso afinidad entre los puestos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles. En este caso, los Servidores Públicos y Servidoras Públicas que ocupen puestos equiparables podrían optar por movimientos laterales en otros grupos de puestos;*
- II. Verticales, cuando ascienda a un puesto de jerarquía inmediata superior.”*

“**Artículo 63.-** En cada uno de los puestos que integren el Sistema, existirán los niveles que determine el Reglamento Interno correspondiente. Dichos niveles deberán quedar comprendidos en el Catálogo y en el Tabulador.”

Veracruz: Reglamento de la Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado: “**Artículo 56.-** Se considera ascenso el movimiento vertical para ocupar puestos de mayor jerarquía y nivel

salarial dentro del centro de adscripción, y sólo procederá cuando el puesto vacante o de nueva creación esté debidamente autorizado por la Secretaría.”

“Artículo 57.- Los ascensos se otorgarán previa convocatoria, y podrán ser considerados únicamente los servidores públicos de carrera que pertenezcan al mismo centro de adscripción de la plaza vacante.”

Zacatecas: Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado y Municipios: *“Artículo 63.- Para el desarrollo de los servidores públicos de carrera, las promociones son horizontales y los ascensos verticales y el procedimiento y requisitos para su obtención se establecen en el reglamento de la presente ley.”*

Manuales, políticas y normas de operación de procedimientos escalafonarios para trabajadores de base y de concurso para trabajadores de confianza.

Se registran únicamente las regulaciones de las 31 Leyes laborales de los estados y en general se reconoce la necesaria ocurrencia de un sistema de clasificación ascendente de puestos en ramas escalafonarios, con excepción del estado de Campeche.

Bases de convocatorias para la ocupación de puestos por concursos.

No se aportaron o localizaron ejemplos de convocatorias, con excepción de los de las referencias del estado de Guanajuato en cuanto al procedimiento de concurso de plazas mediante el portal electrónico habilitado para tal efecto.¹⁰⁰

Reglamentos de escalafón y especificaciones técnicas (criterios, puntajes, supuestos de desempate, etcétera) aplicables a procesos de corrimiento, concurso, permutas, ocupación temporal y demás movimientos en que deban considerarse derechos y obligaciones escalafonarios.

En el caso del estado de Coahuila, en el Reglamento de Escalafón correspondiente (Artículos 45 y 46) se agrega que las pruebas que se apliquen a los trabajadores, consistirán en el desarrollo de labores o temas propios del trabajo que corresponda al puesto que deberá cubrirse, cuidándose que se examine la totalidad de resultados de las pruebas teóricas y dependiendo del número de aciertos, se aplicará la evaluación de conformidad con la siguiente escala:

- I. 51% -60% No apto.
- II. 61% -70% No recomendable.
- III. 71% -80% Regular.
- IV. 81% -90% Bueno-

¹⁰⁰ Referencia localizada en el documento “Evolución y perspectivas del servicio civil de carrera en Guanajuato”. Noviembre de 2013. Óp. Cit.

V. 91% -100% Excelente

Al término de la totalidad de evaluaciones quien obtenga mayor puntuación ocupará la plaza vacante.¹⁰¹

En lo que concierne al estado de Guerrero, en su Reglamento de Escalafón, se desarrollan con detalle los puntos asignados a los factores escalafonarios en escalas que permiten valorar con precisión los elementos sujetos a medición; por ejemplo:

I. **Factor Conocimiento.**

Está determinado por el nivel de escolaridad o de capacitación del trabajador y por la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requiere para el desempeño de una plaza.

Se calificará conforme a los documentos que se proporcionen, de acuerdo a la siguiente escala:

- I. Valores no acumulables entre sí.
 - a) Por saber leer y escribir.
 - b) Por certificados de estudios completos:
 - c) Por grado, título o cédula profesional
- II. Valores acumulables a la puntuación del nivel escolar inmediato anterior.
 - a) Por estudios incompletos, sin que iguale a la puntuación otorgada al ciclo completo respectivo:
 - b) Por diplomado o certificado de especialización, capacitación o perfeccionamiento en un oficio, tomándose en cuenta solo un certificado o un diploma.¹⁰²

El estado de México, en su reglamento de Escalafón incluye las tablas de valores asignados a los factores escalafonarios vinculados con los conocimientos, estableciendo una escala ascendente, tanto para el grado máximo de estudios reportado por los trabajadores de base, como para el tipo de capacitación adquirida en el servicio y por medios propios. (Artículo 90) El mismo tratamiento de escala da el reglamento en comento al factor de antigüedad (artículo 93), en tanto que para el factor denominado eficiencia, su calificación se sustenta con los resultados de la evaluación del desempeño aplicada de manera anual a los trabajadores de base.

¹⁰¹ Reglamento de Escalafón para los trabajadores (...) Óp. Cit. Artículos 45 y 46.

¹⁰² Reglamento de escalafón para los trabajadores de base (...) Óp. Cit. Capítulo Primero: Los factores escalafonarios y su valor.

Se destaca también para el estado de México que su reglamento de escalafón incluye un factor de demérito que califica las faltas disciplinarias aplicadas a un trabajador, actuando su puntuación como puntos negativos que se restan en el momento de los concursos escalafonarios.

Como dato adicional y para efectos de disponer de un referente que permita mejorar los procesos de calificación de factores escalafonarios, en el mismo estado de México, se reporta la existencia de un Sistema de tabulación de valor curricular de cursos y programas de formación y desarrollo, en vías de aprobación, con lo cual se contará con una escala valorativa que de manera gradual permitirá establecer las equivalencias en puntos escalafonarios o de otro tipo, de la capacitación en sus distintas modalidades.

En el estado de Morelos, el Reglamento de Escalafón detalla los factores de evaluación escalafonaria de la siguiente manera: se incluyen conocimientos sustentados en la capacitación, acreditables por medio de certificados, títulos y documentos expedidos por las instancias formadoras y capacitadoras (artículo 30); la aptitud, que se evalúa por medio de pruebas (artículo 31), y la antigüedad (artículo 32). El mismo reglamento incluye las tablas de puntuación asignables a los conocimientos, aptitudes y antigüedad (artículo 33).¹⁰³

Condiciones generales de trabajo aplicables a puestos sujetos a procedimientos específicos de promociones y ascenso.

Baja California: Artículo 51.- *2Son obligaciones de las Autoridades Públicas a que se refiere el artículo 1 de esta Ley:*

Las vacantes de plazas de base definitiva por motivo de jubilación, renuncia o muerte del trabajador serán propuestas por el Sindicato y se notificará a la Comisión Mixta de Escalafón de la Autoridad Pública que corresponda para que proceda de conformidad con lo previsto en esta Ley, lo anterior con excepción de los trabajadores pertenecientes a instituciones policiales.

Coahuila. “Artículo 135.- *Las plazas disponibles en cada grupo, una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que ocurrieren, serán cubiertas conforme a lo establecido en las disposiciones reglamentarias”.*

Colima. “Artículo 86.- *Las plazas de última categoría, de nueva creación o disponibles en cada grupo, una vez corrido el escalafón respectivo con motivo de las vacantes que ocurrieren, y previo estudio y examen de acuerdo a la categoría a cubrir realizado por el Titular de la Entidad o dependencia tomando en cuenta la opinión del sindicato que justifique su ocupación, serán propuestas en un cien por ciento por el sindicato.”*

¹⁰³ Reglamento de escalafón para los trabajadores de base del gobierno del estado de Morelos. Artículos 30 a 33, publicado en la siguiente dirección electrónica:

http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Reg00019_0.pdf

Ciudad de México: *“Artículo 62.- Las plazas de última categoría de nueva creación o las disponibles en cada grupo, una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que ocurrieren, y previo estudio realizado por el Titular de la Dependencia, tomando en cuenta la opinión del Sindicato, que justifique su ocupación, serán cubiertas en un 50% libremente por los Titulares y el restante 50% por los candidatos que proponga el Sindicato.*

Los aspirantes para ocupar las plazas vacantes deberán reunir los requisitos que para esos puestos señalen cada una de las Entidades y dependencias.”

Hidalgo: *“Artículo 57.- Las plazas de última categoría de nueva creación o las disponibles en cada grupo, una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que ocurrieren, y previo estudio realizado por el Titular, tomando en cuenta la opinión del Sindicato, que justifique su ocupación, serán cubiertas en un 50% libremente por los Titulares y el restante 50% por los candidatos que proponga el Sindicato.”*

Oaxaca: *“Artículo 35.- Son obligaciones de los Poderes del Estado de Oaxaca (...) Únicamente se registran las previsiones de ocupación de puestos de pie de rama en el caso de los estados de: (...)*

- f) Los puestos disponibles en cada clase, una vez corridos los escalafones respectivos, con motivo de las vacantes que ocurrieren, serán cubiertos libremente por el titular del Poder que corresponda. Cuando se trate de vacantes temporales que no podrán exceder de seis meses, salvo los casos en que la presente (sic) Ley autorice mayor tiempo, no se moverá el escalafón y el titular del Poder que corresponda nombrará y removerá libremente al empleado provisional que deba cubrirla.”

Querétaro: *“Artículo 73.- Los puestos de última categoría, disponibles una vez corridos los escalafones con motivo de las vacantes que ocurrieren, serán cubiertos por los titulares de las dependencias a propuesta del sindicato correspondiente. Cuando la vacante temporal sea menor de seis meses, no se moverá el escalafón y el titular de la dependencia nombrará libremente al empleado interino que deba cubrirla.”*

Quintana Roo: *“Artículo 69.- Las plazas de últimas categorías disponibles en cada grupo, una vez corridos los escalones respectivos con motivo de las vacantes que ocurrieren, o previo estudio realizado por la Titular de la Dependencia, tomando en cuenta la opinión Sindicato, que justifique su ocupación, serán cubiertas en un 50% libremente por los titulares y el restante 50% por los Candidatos que propongan el sindicato.*

Los Aspirantes para ocupar las plazas vacantes, deberán reunir los requisitos que para esos puestos señale cada una de las Dependencias.”

Sonora: *“Artículo 56.- Las plazas de última categoría disponibles en cada grupo, una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que*

ocurrieron, serán cubiertas por el titular con sujeción a los requisitos exigidos para su ingreso.”

Tamaulipas: *“Artículo 56.- Las plazas de base sindical de nueva creación, serán cubiertas por el Gobierno del Estado a propuesta del sindicato, cumpliendo con lo establecido en el Artículo 9 de la presente ley. Los aspirantes para ocupar las plazas vacantes, deberán reunir los requisitos que para esos puestos se señalen, de acuerdo con el reglamento respectivo.”*

“Artículo. Las plazas de última categoría disponible en cada grupo, una vez corrido el escalafón respectivo con motivo de las vacantes que ocurrieren, serán cubiertas en los términos del artículo inmediato anterior; tratándose de vacantes definitivas que ocurrieren por jubilación, pensión, fallecimiento o incapacidad del trabajador, se preferirá para la cobertura el hijo o cónyuge del mismo, siempre que reúnan los requisitos para ocupar dicha plaza de conformidad con la presente ley y las Condiciones Generales de Trabajo y el reglamento respectivo.”

Yucatán: *“Artículo 65.- Los aspirantes a las plazas de nueva creación o a las vacantes que resultaren por ascenso de sus titulares, deberán reunir los requisitos y condiciones establecidos para la ocupación de las mismas, por las dependencias donde ocurrieren. Queda establecido que el otorgamiento de estas plazas compete al Titular de la Dependencia en un 50% y, el otro 50% al Sindicato correspondiente.*

Cuando la plaza sea una sola, la designación se hará en forma sucesiva, es decir, primero corresponderá al Titular de la Dependencia y cuando surja una nueva, al Sindicato.”

Zacatecas: *“Artículo 96.- Las contrataciones de plazas de última categoría, de nueva creación o generadas por renuncia, jubilación, pensión, retiro voluntario, defunción, ascenso, licencias, comisión o sanción, disponibles en cada grupo o subsistema, así como las generadas durante los procesos de corrimiento escalafonario, se realizará por el titular de la entidad pública, procediendo a cubrir las vacantes de forma expedita atendiendo invariablemente las propuestas hechas en un cincuenta por ciento por el sindicato.*

Los aspirantes a ocupar las plazas vacantes deberán reunir los requisitos que para esos puestos señale cada entidad pública.

El sindicato y las entidades públicas preferirán las propuestas respecto de personas con alguna discapacidad física, para aquellas vacantes que se ajusten a sus aptitudes y habilidades, como mínimo el 5% de la plantilla del personal de cada dependencia.”

9) Separación y retiro

Normas clasificadas según su ocurrencia en las distintas entidades federativas:

Artículos de las leyes del servicio profesional de carrera vigentes y de las leyes del Servicio Civil o de los trabajadores al servicio del estado con regulaciones y previsiones técnicas, administrativas y/o laborales aplicables a los supuestos, términos y condiciones en que puede ocurrir la separación voluntaria, obligatoria, por determinación de autoridad competente y por circunstancias extraordinarias o emergentes de los servidores públicos, así como otras que establezcan medidas administrativas para que operen las previsiones sociales y prestacionales a las que tiene derecho el trabajador que se separa del servicio.

Las causas de terminación de los efectos de nombramientos de los servidores públicos y en consecuencia los términos de la relación laboral suscrita con el mismo están establecidas de manera estándar en las leyes burocráticas de las entidades federativas.

A manera de ejemplo se transcriben las correspondientes a la Ciudad de México, en cuyo caso procedente de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

“Artículo 46.- Ningún trabajador podrá ser cesado sino por justa causa. En consecuencia, el nombramiento o designación de los trabajadores sólo dejará de surtir efectos sin responsabilidad para los titulares de las dependencias por las siguientes causas:

- I. Por renuncia, por abandono de empleo o por abandono o repetida falta injustificada a labores técnicas relativas al funcionamiento de maquinaria o equipo, o a la atención de personas, que ponga en peligro esos bienes o que cause la suspensión o la deficiencia de un servicio, o que ponga en peligro la salud o vida de las personas, en los términos que señalen los Reglamentos de Trabajo aplicables a la dependencia respectiva.*
- II. Por conclusión del término o de la obra determinantes de la designación;*
- III. Por muerte del trabajador;*
- IV. Por incapacidad permanente del trabajador, física o mental, que le impida el desempeño de sus labores;*
- V. Por resolución del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, en los casos siguientes:*

- a) Cuando el trabajador incurriere en faltas de probidad u honradez o en actos de violencia, amagos, injurias, o malos tratamientos contra sus jefes o compañeros o contra los familiares de unos u otros, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio.
- b) Cuando faltare por más de tres días consecutivos a sus labores sin causa justificada.
- c) Por destruir intencionalmente edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.
- d) Por cometer actos inmorales durante el trabajo.
- e) Por revelar los asuntos secretos o reservados de que tuviere conocimiento con motivo de su trabajo.
- f) Por comprometer con su imprudencia, descuido o negligencia la seguridad del taller, oficina o dependencia donde preste sus servicios o de las personas que allí se encuentren.
- g) Por desobedecer reiteradamente y sin justificación las órdenes que reciba de sus superiores.
- h) Por concurrir, habitualmente, al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
- i) Por falta comprobada de cumplimiento a las condiciones generales de trabajo de la dependencia respectiva.
- j) Por prisión que sea el resultado de una sentencia ejecutoria (...).”

Normas y disposiciones administrativas para la preparación y tramitación del retiro.

No se reportaron ni localizaron normas que den lugar a programas de capacitación para el retiro.

Sistemas de previsión social para la continuidad de servicios de la administración pública al jubilado

No se reportaron ni localizaron normas que den lugar a la contratación de servicios de personas jubiladas.

Establecimiento de los supuestos normativos aplicables a un Sistema Integral de Profesionalización y ponderación de los instrumentos jurídicos y metodológicos de las entidades federativas.

En este apartado se identifican las brechas y proximidades con respecto a supuestos estándar del enfoque que deben tener los instrumentos normativos propicios para un Modelo de Profesionalización en el ámbito de las administraciones Públicas Estatales.¹⁰⁴ destacando áreas de innovación que sean identificadas o que superen los supuestos establecidos.

Los supuestos normativos establecidos como un estándar de gestión para cualquier tipo de sistema de profesionalización de los servidores públicos son los siguientes:¹⁰⁵

Requerimientos normativos de planeación:

- Es necesario que se fortalezca la existencia de normas legales y reglamentarias que instituyan y regulen la obligatoriedad de realizar procesos de planeación de recursos humanos vinculados a la profesionalización y, específicamente a su necesaria planeación, programación y presupuestación como parte de las políticas públicas de los gobiernos estatales.

Los Estados con mayor proximidad a esta previsión identificados en el estudio son los siguientes: Aguascalientes (Reglamento del Servicio Civil de Carrera), Baja California (Lineamientos del Sistema de Profesionalización), Colima (Reglamento del Sistema de Profesionalización), Ciudad de México (Ley del Servicio Profesional de Carrera), Guanajuato Reglamento del Servicio Profesional de Carrera), México (Reglamento de profesionalización), Veracruz (Ley del Servicio Público de Carrera) y Zacatecas (Ley del Servicio Profesional de Carrera).

No obstante, la localización de algunos elementos de vinculación entre la planeación de recursos humanos y su profesionalización, existen todavía vacíos en la materia, tales como la previsión de que exista y se vinculen planes de profesionalización (en su vertiente de capacitación), con planes de desarrollo (en su vertiente de promociones y ascensos sustentados en el mérito). Además de lo anterior, se observa que en términos generales hacen falta documentos institucionales de divulgación de los sistemas de profesionalización o de la exposición fundamentada de sus respectivos modelos y bases metodológicas.

¹⁰⁴ Nota: El referente de Sistema de Profesionalización, en cuanto a su organización y funcionamiento, retoma la propuesta elaborada en este Foro en 2007: Modelo de profesionalización para los servidores públicos de las entidades federativas.

http://profesionalizacion.hidalgo.gob.mx/descargables/profesionalizacion/Modelo_profesionalizacion.pdf

¹⁰⁵ En este apartado y para efectos de simplificación enunciativa, se menciona de manera genérica los instrumentos normativos que corresponden a las entidades federativas relacionadas.

- Se constata la existencia de legislación orgánica que instituya y mantenga estable la estructura orgánica funcional de la administración estatal.

Aun y cuando existen y tienen vigencia leyes orgánicas de la administración estatal, así como reglamentos internos de dependencias y organismos, se aprecia que en las normas de profesionalización consultadas existe una separación entre normas orgánicas y normas funcionales reguladoras del desarrollo de los servidores públicos, ya que los escalafones y sistemas de catalogación de puestos es de carácter genérico, sin que correspondan las especialidades de las estructuras de organización, ni con las ramas y grupos de puestos en sus especialidades y denominaciones.

Como una posible excepción se identifican los casos siguientes:

- I. El caso del estado de Guanajuato, en cuyos Lineamientos Generales para la Administración de Recursos Humanos se establece lo siguiente: *“Artículo 5.- Las Áreas de Recursos Humanos de las Dependencias y Entidades, previo a ingresar ante la DGRH una solicitud de Modificación de Estructuras, deberán llevar a cabo un análisis estructural de sus procesos operativos, tomando en consideración la normativa aplicable, a efecto de soportar y justificar su petición.*

Toda solicitud de Modificación de Estructuras deberá ser enviada en los medios y a través del procedimiento que establezca la DGRH en los criterios que al efecto publique en la Página electrónica.

“Artículo 6.- Las modificaciones de las descripciones y perfiles de puestos que deriven de cualquier Modificación de Estructuras, deberán ser tramitadas a través del procedimiento que defina la DGRH en los criterios que al efecto publique en la Página electrónica.”

El caso del Estado de México, en un instrumento de tipo metodológico aun no formalizado pero que puede facilitar en su momento la vinculación entre estructura orgánica, estructura ocupacional, perfiles de puestos y programas de capacitación, siendo este instrumento el denominado: "Mapeo de especialidades y ramas de puestos en trayectorias de profesionalización".

- Se constató la existencia y actualidad del Catálogo general de puestos en una minoría de entidades federativas, aunque en muy pocos casos se encuentran alineados a las estructuras orgánicas (según jerarquías y especialidades para puestos de mando (superior, intermedio y básico).

El estado que presenta una notoria precisión jurídica de su Catálogo de Puestos, formalizado a nivel de Periódico Oficial, es el de Baja California, el cual es utilizado para establecer una matriz de capacitación y sus respectivos programas a cumplir.

El Estado de Colima vincula el perfil de Puestos con las competencias base requeridas en su desempeño y determinación del tipo de capacitación que deben cubrir sus ocupantes.

El estado de Guanajuato también emplea el sistema de vinculación entre perfiles de puestos con programas de formación y acreditación de competencias, así como la evaluación del desempeño.

El Estado de México vincula la descripción de sus puestos con la capacitación que debe cubrirse, aunque adolece de la definición de las competencias que son asignables a cada puesto.

Para el resto de entidades federativas no fue posible establecer un seguimiento de sus respectivos Catálogos al no disponer de muestras de las descripciones que utilizan.

- Se requiere la existencia de normas que establezcan los mapas o trayectorias de profesionalización potencial de cada uno de los puestos en ramas, grupos y jerarquías orgánicas, de especialidad o de funciones y servicios para todos los puestos de la administración estatal.

En este caso, la mayor proximidad a una capacitación preestablecida para los puestos vigentes se sitúa en los estados de: Baja California, Colima, Guanajuato, y México.

La norma que determina esta posibilidad es el catálogo de puestos, aunque podría también agregarse, para los trabajadores de base, las disposiciones de los Reglamentos de escalafón que determinan ramas y grupos de puestos, identificados en este estudio en las siguientes entidades federativas: Coahuila, Ciudad de México, Guerrero y México.

- Con respecto a las escasas evidencias identificadas en materia de planeación, programación y proyección de costos de la Profesionalización,

localizadas principalmente en la Circular Número uno Normatividad en Materia de Administración de Recursos del Gobierno de la Ciudad de México; el Reglamento de Profesionalización del estado de México; y en el Reglamento de la Ley del Servicio Público de Carrera del estado de Veracruz, es necesario desarrollar las normas técnicas aplicables al diseño curricular, programación y presupuestación de la profesionalización, y operación de servicios de profesionalización, así como su evaluación.

- Se requiere la vigencia de normas que regulen e instituyan tabuladores de sueldos en concordancia con el grado de especialidad, funciones, escolaridad, requisitos de desempeño y requerimientos de profesionalización de la persona o personas que ocupen determinados puestos.

Las normas consultadas establecen, en teoría, la necesidad de desarrollar puestos en un correcto alineamiento de sus respectivos niveles de responsabilidad y gestión, con relación a sus niveles de retribución, tal como ocurre en los casos de Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Guanajuato, México, Puebla¹⁰⁶ y Tamaulipas; sin embargo, el reto de prácticamente todas las entidades federativas es vincular los niveles salariales con un adecuado sistema de desarrollo y remuneración conforme se logren avances en la profesionalización, sin que esto represente una carga que no puedan sostener las finanzas públicas.

Lo anterior significa que la gradualidad de las escalas salariales debe estar concatenada con la escala cronológica en que un servidor público puede escalar las posiciones de una mayor profesionalización estimulada con salarios adecuados, en una línea de costo - tiempo previsible y financiable.

- Necesidad de la existencia de normas que instituyan la obligatoriedad de la profesionalización, el reconocimiento de sus acreditaciones y su aplicación en procesos de promociones, ascensos, desarrollo de personal, evaluación del desempeño y retiro, entre otros aspectos de la vida laboral.

De conformidad con el deber ser que establecen las normas reguladoras de servicios profesionales de carrera, el medio principal de desarrollo del personal es la profesionalización, junto con la evaluación formativa del desempeño; sin embargo, habrá que ponderar diversas circunstancias. En primer lugar, en prácticamente 6 de siete entidades que tienen dichos ordenamientos, no opera la totalidad de sus normas. En este sentido, se aprecia que el único caso en que se sigue un proceso continuo entre los subsistemas de ingreso, ocupación de puestos, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño, es el del Estado de Guanajuato.

En otra realidad administrativa, los estados de Colima y México y el Distrito Federal, desarrollan sus sistemas de desarrollo de personal basados en los

¹⁰⁶ En el caso del estado de Puebla, únicamente se refiere la existencia de estímulos a la profesionalización, pero no se aportó el documento fuente que permita su descripción.

principios de la profesionalización: formación, actualización, superación preparación para puestos de mayor responsabilidad y competitividad profesional y laboral, aun sin que se disponga de servicios de carrera u otros equiparables a sistemas escalafonarios.

- Se requiere la existencia de mecanismos de apercibimiento, conminación y, en su caso, de coerción, para que los servidores públicos participen de manera activa en su propia profesionalización.

En este rubro en el estudio se identificaron normas que establecen la obligatoriedad de los servidores públicos para asistir y participar en eventos de capacitación; sin embargo, en pocos casos se establecen los medios para sancionar que dicha participación sea acreditada y, en caso contrario, sancionada.

En este supuesto, se encuentran las disposiciones establecidas en el **Artículo 144** del Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México, las cuales determinan por tipo de falta cometida una determinada sanción.

El vacío que se presenta en materia de medios que aseguren el cumplimiento de la obligación de capacitarse, genera un relajamiento del comportamiento de los servidores públicos, propiciando que no aprecien en su exacta dimensión la función de la capacitación y los beneficios que la misma puede reportarles.

En el mismo contexto y como efecto negativo a la actividad de profesionalización, las áreas de capacitación tienen una imagen de demérito o de distanciamiento a las labores institucionales de áreas, puestos y labores personales, motivo por lo cual sus programas y convocatorias de participación en los mismos presentan déficit de respuesta, sin que se disponga de medios coercitivos para solucionar dicha problemática.

La capacitación, como resultado de la ausencia de las normas antes mencionadas, se ciñe a una decisión voluntaria de los participantes.

Cabe mencionar que, en las normas revisadas, existen mecanismos de incentivo, al alinear la capacitación a determinados estímulos como son las becas, y, en el caso de estados como Baja California, Aguascalientes y Guanajuato, se opta por determinar el tipo de capacitación que debe cumplirse para cubrir el perfil del puesto. Sin duda, esto también puede generar el efecto positivo de respuesta y acceso activo a la capacitación que se ofrece a los servidores públicos.

- Establecimiento de normas que instituyan la rectoría funcional y técnica de la profesionalización a cargo de una unidad especializada en la materia, así como la obligatoriedad de las dependencias y organismos de la administración estatal para sujetarse a dicha rectoría.

En este caso, en las normas consultadas, en casos como Veracruz y el Estado de México, las áreas encargadas de la capacitación tienen atribuciones para establecer los programas institucionales de capacitación y la posibilidad de sancionar aquellos otros que, con carácter específico, programen las dependencias de la administración estatal.

Al respecto se aprecia que aun sin que la mayor parte de las normas consultadas sean de carácter orgánico, es indispensable que se establezca con claridad la atribución de estas instancias para erigirse en la autoridad rectora de la planeación, coordinación y concatenación de los programas generales y específicos de capacitación, así como en la que provea la información oficial que alimente la acreditación de capacitación cumplida y evaluada, aplicables en concursos escalafonarios, estímulos y otras aplicaciones oficiales.

En el mismo sentido, pero con respecto a la consolidación de sistemas de información relacionados con la profesionalización, es indispensable que en las normas orgánicas y funcionales de la capacitación se establezca la obligatoriedad de las dependencias para reportar los programas de capacitación que hubieran impartido a su personal, de tal manera que se cuente con un cuadro integral del esfuerzo institucional realizado por toda la administración pública en esta materia.

- Es necesaria la existencia de normas programáticas y presupuestarias que comprometan u obliguen a las dependencias y organismos del sector público estatal a programar y destinar recursos consistentes para la profesionalización de sus trabajadores.

- En las normas consultadas se presentan casos como el de Baja California Sur y el Distrito Federal que establecen pautas programáticas y presupuestarias para que las dependencias, desde el punto de vista de sus propios requerimientos institucionales, planeen, programen y desarrollen acciones de capacitación, sujetos a la coordinación de la instancia rectora en dicha materia.

Entendida la profesionalización en su vertiente de especialización, es necesario que las dependencias y organismos de la administración pública estatal se hagan cargo de la identificación de los requerimientos de formación y capacitación de sus cuadros operativos, técnicos, profesionales y de especialidad, de tal forma que se genere una oferta propia de capacitación, ya que de otra manera sería prácticamente imposible que la instancia rectora en la materia provea tales requerimientos.

En materia de ingreso

Requerimientos normativos aplicables al ingreso:

- Es necesaria la existencia y vigencia de normas que provean la sustentabilidad de un sistema integral de reclutamiento, selección e

inducción basado en concursos, reconocimiento de méritos y mecanismos de acreditación fehaciente de capacidades de las personas que acudan a las convocatorias de selección y evaluación.

En las normas consultadas se observa que existen enunciados genéricos acerca de los principios en que debe basarse el ingreso a las administraciones públicas estatales, como es el mérito y la igualdad de oportunidades (como ocurre, por ejemplo, en el artículo 1º. de la Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal); sin embargo, no puede constatarse en todos los casos que en los procedimientos específicos de reclutamiento y selección estos principios sean aplicados con regularidad; por ejemplo, en los casos de la ley laboral de Querétaro, Quintana Roo y Tamaulipas, se tienen reservadas plazas de pie de rama para trabajadores de base en proporción de nombramientos del 50% a cargo del titular del área que presenta la vacante y otro 50% a cubrirse con la opinión del sindicato correspondiente o a propuesta del mismo, en tanto que los procesos de reclutamiento y selección en Guanajuato se llevan a cabo mediante una bolsa de trabajo y un sistema automatizado de registro y procesamiento de solicitudes.

- Se requiere de previsiones normativas de carácter prohibitivo y coactivo para erradicar prácticas de compadrazgo y favoritismo en procesos de selección y contratación.

En reconocimiento a la multiplicidad de modalidades de contratación, algunas de ellas por concurso, que se presentan en las administraciones estatales, se amerita que las normas aplicables cubran todas esas posibilidades y aun, cuando la manera real de contratación sea por recomendación o designación directa, deberán cumplirse con la aplicación de los principios universales que prescriben la idoneidad del perfil de las personas que aspiran a un puesto, con respecto a las funciones y atributos que lo caracterizan. Al respecto, es necesario que, en las normas de ingreso, se prohíba la contratación de facto, es decir, sin la acreditación de los exámenes y pruebas necesarias para hacer transparente la idoneidad de quienes acceden al servicio público.

- Se requiere la vigencia de normas que den coherencia y sentido lógico a procesos de ingreso, evitando contrataciones extraordinarias, contingentes o de facto.

Las únicas previsiones que existen para resolver diferentes situaciones en que se ocupa una plaza de manera temporal o definitiva mediante procedimientos de ingreso de nuevo personal, se presentan en las normas de los servicios de carrera y en las destinadas a los puestos de pie de rama en los escalafones de trabajadores de base. Con relación a los sistemas de carrera que se encuentran operando en materia de reclutamiento e ingreso por concurso, a saber, Guanajuato y Aguascalientes, se prevé la excepción de contrataciones por urgente necesidad, la cual debe ser sancionada por procedimientos específicos de refrendo.

- Existencia de un sistema de registro y seguimiento de candidaturas y bolsa de trabajo.

De la normatividad consultada, se constata que únicamente en el estado de Guanajuato se hace referencia a un sistema de registro de aspirantes y al funcionamiento de una bolsa de trabajo para alimentar procesos de reclutamiento y selección. En este sentido se observa que, aun y cuando en las administraciones estatales, aun y cuando no se llegue a instituir un sistema de bolsa de trabajo propio, es necesario que las fuentes de reclutamiento consideren en sus previsiones la existencia de otras bolsas de trabajo que operen en instituciones educativas o de trabajo y previsión social de tal manera que se les involucre en términos activos en la selección de personal.

- Aplicación de las normas de responsabilidad para servidores públicos que incumplan con los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. En ninguno de los instrumentos normativos consultados en materia de ingreso, se establecen responsabilidades vinculadas a la omisión de procedimientos de reclutamiento y selección, por lo cual se esperaría que dicho apremio queda encuadrado en la obligación global de los servidores públicos a ceñirse a la normatividad establecida; sin embargo la propia generalidad y falta de medios coercitivos en las normas de reclutamiento y selección, con la consecuente vulnerabilidad de su observancia, no favorece el establecimiento de dichas responsabilidades.

Al respecto, tampoco se identificaron normas en las cuales los aspirantes puedan solicitar la revisión o reconsideración de resultados de procesos de reclutamiento y selección por presunción de faltas a los principios de igualdad de oportunidades, reconocimiento del mérito y objetividad en la valoración de pruebas y exámenes.

Lo anterior genera un amplio margen de discrecionalidad en las decisiones y una considerable inercia de las áreas de reclutamiento y selección a la aplicación de pruebas generales que no son las de mayor ponderación al momento de decidir el ingreso de alguna persona al servicio público.

- Necesidad de promover convenios con las representaciones de los trabajadores para instituir mecanismos de selección por concurso y reconocimiento de capacidades y mérito de sus propios candidatos y de los que acudan de manera libre a dicho concursos.

- En los alcances de este estudio no se alcanzó a revisar la práctica real que ocurre en la formación de decisiones de los sindicatos para presentar y proveer candidaturas para la ocupación de puestos. En este sentido se presume que, en los estados en que el sindicato opina o propone acerca de candidaturas para puestos de pie de rama u otros dentro del escalafón, existe un amplio margen de decisión de las dirigencias sindicales para proponer candidatos. Aunado a esto, en los casos en que las normas de

reclutamiento y selección son laxas, es de suponerse que dichas candidaturas son procesadas como las virtuales .

Por consiguiente, se observa la necesidad de establecer especificaciones normativas en las cuales se asiente con toda claridad que la totalidad de aspirantes, procedan de manera dirigida por propuestas sindicales o de cualquier funcionario, así como aquellas que procedan por libre concurrencia, deberán someterse a un riguroso proceso de evaluación y de comparación de perfiles contra el puesto objeto de la vacante que corresponda.

- Normalización de todos los procedimientos vinculados al ingreso, con la intervención y visto bueno de autoridades intermedias y superiores a efecto de vigilar la sustentabilidad del proceso
En las normas revisadas no se especifica el tipo de intervención que tienen las autoridades superiores y las inmediatas de las áreas en las que se presentan vacantes sujetas a procedimientos de reclutamiento y selección. En este sentido, aun y cuando puede suponerse que en la realidad son determinantes para seleccionar al aspirante mejor evaluado, al favorito o al recomendado, según puede ocurrir en prácticas de usos y costumbres, en las normas revisadas no tienen un rol fundamental.

En este sentido, es indispensable que en los procedimientos de reclutamiento y selección dichas autoridades tengan asignados diversos momentos de intervención: al momento de reportar vacantes definitivas; al establecer comunicación con el área de reclutamiento y selección para aportar referencias y especificaciones complementarias al perfil de puestos que se aplicará en el proceso; al intervenir en la preparación de pruebas técnicas y/o exámenes de conocimientos acerca de las funciones y actividades propias del puesto objeto de la vacante; al participar en la realización de entrevistas y valoración de expedientes de aspirantes; y, sobre todo, al decidir, entre las candidaturas de mayor viabilidad al ganador o ganadora del proceso; de todo lo anterior se infiere que su intervención es crucial en todas las etapas de la selección.

Vale decir que las normas de ingreso pueden establecer de manera potencial el tipo de responsabilidades compartidas con las áreas de reclutamiento y selección, así como con las unidades específicas de recursos humanos existentes en las dependencias y organismos de la administración estatal, que deban involucrarse en el proceso, de esta manera, la posibilidad de canalizar recomendaciones o candidaturas pactadas presenta restricciones normales por la recurrencia de distintas instancias que, por la propia naturaleza de sus funciones y tipo de participación, no pueden coludirse en un mismo sentido.

En materia de Desarrollo Profesional

Requerimientos normativos aplicables al desarrollo profesional:

- Existencia de normas laborales que faciliten el acceso a puestos de mayor responsabilidad a trabajadores de base y confianza mediante concursos y reconocimiento del mérito.

Las normas que prevalecen en esta materia son las de carácter laboral que instituyen sistemas de ascensos escalafonarios.

No obstante, su existencia, se reconocen en 31 de las leyes laborales vigentes en las entidades federativas, en Coahuila, Ciudad de México, Guerrero, y México se constata que el escalafón presenta rasgos de funcionalidad, vistos por motivo de las clasificaciones que ofrecen en ramas y grupos de puestos.

Con relación a servidores públicos de confianza, únicamente en los estados con servicio público de carrera se presentan normas que determinen su ascenso vía concursos. En el resto de entidades federativas, el desarrollo profesional se manifiesta en acciones de capacitación o en sistemas de certificación, aun y cuando estos tienen más a constatarse como sistemas voluntarios que como mecanismos de reconocimiento de resultados aplicables a promociones.

El perfil de las normas requeridas para propiciar la implantación de sistemas de promociones por concurso, aplicables aun sin la existencia de servicios profesionales de carrera, tendrá que fundamentarse en distintos instrumentos a saber: En la legislación laboral en el sentido de hacerlos partícipes de los sistemas de capacitación obligatoria en alineamiento o en forma equiparable a los que operan para trabajadores de base; en los sistemas de capacitación al proveer de manera explícita un valor curricular a la capacitación recibida; en los catálogos de puestos al establecerse con precisión la capacitación que debe poseer el ocupante de un puesto, así como las acreditaciones o certificaciones que correspondan o complementen dicho cuadro; en los sistemas de ingreso, al establecer normas para ingreso de personal en diferentes niveles, básicos o intermedios, con la sujeción de los mismos a procedimientos e reclutamiento y selección basados en el mérito e igualdad de oportunidades; y en la determinación de tabuladores de sueldos sujetos a promociones por medio del reconocimiento a la profesionalización lograda y acreditada por medio calificaciones obtenidas en la capacitación, entre otros.

- Necesidad de disponer de un mapeo de trayectorias de puestos.

Se pudo constatar que únicamente en los estados de México y Guerrero, los escalafones presentan una ramificación y estratificación de puestos de

conformidad con grados de menor a mayor responsabilidad o complejidad de las funciones que cada posición laboral tiene a su cargo.

De esta referencia puede afirmarse que en la mayor parte de las entidades federativas no se cuenta con un documento o norma que dibuje o permita establecer trayectorias ascendentes en puestos o especialidades de las administraciones estatales.

En el único caso de instrumentos legales o normativos que se prevé, de manera indirecta, la necesidad de un instrumento de esta naturaleza es en la Ley del Servicio Público de Carrera del estado de Veracruz, misma que prevé en su artículo 17 que deberán preverse planes de carrera para los servidores públicos adscritos al servicio, a efecto de que se determine el tipo de capacitación que debe adquirir y la manera en que puede alinear su desarrollo en determinados puestos.

En otro caso, como antecedente metodológico, con posibilidad de registrarse como instrumento que permite establecer trayectorias de ascenso para el personal o determinar posibles rutas de desarrollo con base en puestos precedentes y consecuentes, en cadenas de trayecto o rutas de profesionalización, es el que aporta el estado de México, mismo que reporta disponer de un estudio denominado "Mapeo de especialidades y ramas de puestos en trayectorias de profesionalización", con las trayectorias representativas y potenciales de profesionalización para todas las dependencias del poder ejecutivo de esa entidad federativa.

No obstante que se reconoce la complejidad de establecer carreras o trayectorias sin margen de error. Existen algunas ramas de la administración pública que, en sus especialidades y posiciones de puestos de estructura sí pueden constituir referentes estables para prever el tipo de formación que requiere un servidor público desde una posición jerárquica o de responsabilidad primaria, hasta su posicionamiento en puestos de máxima responsabilidad, considerando también aquellos otros por los que tuvo que pasar para escalar la posición meta.

Atendiendo este supuesto, las leyes de los servicios profesionales de carrera pueden determinar algunas pautas para establecer dichas rutas, por ejemplo, determinando que una especialidad y sus respectivas ramas, generalmente aceptadas en taxonomías de carácter científico y/o tecnológico, deben utilizarse para el trazo de planes de carrera; otro recurso normativo es determinar la naturaleza de los puestos en atención al grado de especialidad de sus respectivos campos de operación o materias a su cargo, estableciendo, por ejemplo: puestos de carácter básico, intermedio, especializado y de alta calificación. En este caso puede desarrollarse un sistema semejante al que opera en instituciones de educación superior con respecto a puestos de naturaleza académica y de investigación.

- Vigencia de un escalafón apropiado que clasifique de manera correcta a los puestos por sus funciones y perfiles, sin que predominen simples categorías administrativas o salariales.

De conformidad con el punto previo que trata acerca de las trayectorias de puestos y sus respectivos escalones, se vuelve a referir que en 31 entidades federativas su legislación laboral establece sistemas escalafonarios, pero en el acopio de evidencias únicamente los estados de México y Guerrero desarrollan escalafones con una aceptable división de ramas y grupos de puestos. Inclusive, se constata que la división escalafonaria del estado de México es utilizada en rubros de planeación de plazas y en la determinación de agrupamientos contenidos en el catálogo general de puestos de su administración pública.

En este rubro se hace notar que, ante la carencia de sistemas de clasificación de ramas y grupos de puestos en diversas normas laborales de las entidades federativas, es factible desarrollar un escalafón tipo que reúna los puestos recurrentes de las administraciones estatales para efectos de disponer de un parámetro de actualización de escalafones y, en su caso de reactivación y/o desarrollo.

- Existencia de un tabulador de sueldos con brechas o escalones competitivos y suficientemente diferenciados en atención a los perfiles de puestos existentes.

En este rubro no se realizó una pesquisa a detalle; sin embargo, puede anticiparse que en la mayor parte de las entidades federativas y por los tabuladores consultados; se aprecia una saturación de categorías relacionadas con puestos cuyas funciones son apenas diferenciables, así como en un uso excesivo de rangos salariales aplicables a mismo puesto sin que existan elementos demostrativos de que sus funciones sean diferentes. En esos casos no se cuenta con normas que hagan explícitas las condiciones y requisitos en que un servidor público pueda acceder a incrementos salariales en su misma posición de desempeño.

Se advierte también que no se realizó una indagatoria acerca de las diferencias salariales que existen entre las administraciones estatales por lo que en este campo no se puede determinar una lista ponderada de la competitividad que guardan entre sí.

- Viabilidad de sistemas y normas de ocupación de puestos de confianza por concurso.

Al haberse enunciado que no existe como regla general un sistema de promociones y ascensos de los servidores públicos en puestos de confianza, excepto los previstos en la legislación de los sistemas profesionales de carrera, se hace necesario prever alternativas normativas para inducir o establecer esta práctica con o sin la existencia de dichas leyes.

En este sentido, destacan las medidas establecidas en la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios, correspondiente al estado de México, en la cual se comparten los derechos laborales de los trabajadores para acceder al sistema de profesionalización, al tiempo que considera este sistema como un proceso integral: ingreso, capacitación, desarrollo, evaluación, promociones y ascensos y retiro, aun sin que tengan para si un sistema escalafonario.

A partir de disposiciones como la que se aquí se mencionan, se determina que es necesario cubrir los vacíos laborales que la división de trabajadores en base y confianzas, excluye a los segundos de prerrogativas fundamentales como es la de ser considerados en primera instancia como aspirantes a puestos de mayor categoría dentro de sus propia y especialidades de desempeño.

En un siguiente plano, es necesario desarrollar normas genéricas en reglamentos y manuales de procedimientos para que al menos un determinado porcentaje de plazas de confianza sean sometidas a concursos internos o abiertos, ya sea por la naturaleza de sus especialidades (en puestos competitivos o de difícil cobertura en el mercado), o por un criterio de proporción entre nombramientos a cargo del titular del área o nombramientos por concurso.

En materia de prestaciones

Requerimientos normativos aplicables prestaciones vinculadas a la profesionalización:

- Es indispensable que las normas laborales aseguren el reconocimiento del valor curricular de la profesionalización (en todas y cada una de sus modalidades, formación, actualización, adiestramiento, capacitación, certificación etcétera).

En las pesquisas del estudio, únicamente se verificó como documento en vías de revisión y, en su caso, aprobación, por parte del estado de México, el denominado: Sistema de tabulación de valor curricular de cursos y programas de formación y desarrollo, con lo cual se espera tener una escala objetiva que permita, de manera gradual, establecer una puntuación curricular con equivalencias adecuadas en puntos escalafonarios y/o en la acumulación de elementos valorativos para otro tipo de reconocimientos y estímulos a la profesionalización, a la vez que facilite también realizar alineamientos o equivalencias de la capacitación que por si los servidores públicos pretendan hacer valer en concursos escalafonarios u otros procesos de evaluación.

- Las prestaciones vinculadas a la profesionalización deben normarse como apoyos condicionados a resultados y no como adiciones automáticas a sueldos o al simple cumplimiento de asistencia a cursos.

En lo que corresponde a las normas que establecen determinados estímulos a la profesionalización, específicamente las relacionadas con la capacitación, se constata que su recurrencia es de carácter medio, ya que no en todas las entidades federativas se cuenta con sistemas de becas, bonos u otro tipo de reconocimientos en especie o de carácter numerario. En los casos reportados, los estímulos se ligan y condicionan a la obtención de resultados aprobatorios de la capacitación, inclusive, únicamente a los resultados de excelencia, como se prevé en el reglamento de Profesionalización de los servidores públicos del estado de México.

En este rubro, es necesario generar la cultura de la superación, ligada a medidas de carácter inductivo para que se participe con mayor empeño en los programas de formación y desarrollo, al respecto, una vez que se determinen normas con un valor curricular o funcional a la capacitación, por ejemplo, para tener mayores oportunidades de ganar concursos de promoción, los estímulos se vislumbran como paliativos a la competitividad del aprovechamiento de los servidores públicos en la misma capacitación.

- Es deseable la existencia de normas laborales que reconozcan ascensos en grados de profesionalización tal y como ocurre con los ascensos en puestos y categorías administrativas de sueldos.

Los grados de profesionalización no se identifican en ninguna de las normas consultadas, lo que ocurre, en cambio, es la diferenciación de niveles asignables a los puestos de servidores públicos en posiciones de estructura y en categorías salariales para puestos operativos, administrativos, técnicos y profesionales.

Al no constatarse la existencia de grados de profesionalización, la única alternativa para un desarrollo institucional y profesional de los servidores públicos es mediante la ocupación de puestos de mando.

Ante esta tendencia se observa una limitante considerable para lograr que la profesionalización tienda a manejarse como un perfeccionamiento sistemático y una mayor especialización en determinados puestos, como son los relacionados con la investigación, el desarrollo y otros con funciones vinculadas a la implantación de tecnologías, métodos y funciones propias de las ingenierías que confluyen en las materias a cargo del gobierno del estado.

En esos casos, los servidores públicos no tendrían su motivo principal de desarrollo en la ocupación de jefaturas, sino en el propio desarrollo de sus capacidades, conocimientos y competencias.

- El gobierno del estado debe tener convenios de profesionalización con la mayor parte de las instituciones educativas y de capacitación que priven en su entorno.

En este rubro se constató que en la mayor parte de los casos se tiene la apertura de las áreas de capacitación para la celebración de convenios con

diversas instituciones educativas, lo cual ocurre prácticamente con todos los sectores y no únicamente con instituciones del sistema educativo nacional o estatal.

Al respecto se requiere que en los casos de que los convenios generen compromisos de carácter presupuestal por la contratación de servicios o por la asignación de subsidios o becas para la profesionalización de los servidores públicos, sea la instancia responsable de capacitación del gobierno del estado la que determine o sancione la viabilidad de estos convenios.

- Debe promoverse la existencia de normas laborales que determinen los casos en que una prestación alineada a resultados de la profesionalización puede ser suspendida o retirada.

En virtud de que las normas revisadas solamente incluyen disposiciones sobre becas, se infiere que por incumplimiento de los términos en que fueron aprobadas; es decir, por calificaciones no aprobatorias o por bajo rendimiento académico, estas podrán ser suspendidas o revocadas en sus beneficios.

En otro tipo de estímulos los efectos tenderían a tratarse de la misma manera por incumplimiento en actividades de profesionalización, con lo cual se precisa condicionar los beneficios a la obtención de resultados.

Las prestaciones fijas del tipo compensaciones salariales por actividades de capacitación, incluidas en condiciones generales de trabajo o en leyes laborales, como ocurre en el caso del estado de Michoacán, no surten efectos proactivos para que los servidores públicos concurren a la oferta institucional de capacitación, debido a que al adherirlo a su ingreso no se consigue formar consciencia del destino para el que fueron provistas.

En consecuencia, se hace evidente la necesidad de establecer una reglamentación específica que regule todo tipo de prestaciones vinculadas a estímulos a la profesionalización, de manera específica y en razón del motivo por el cual fueron asignadas y/o por los términos y condiciones establecidas para dar a continuidad a sus beneficios.

En materia de relaciones laborales

- Requerimientos normativos aplicables a relaciones laborales (aspectos relacionados con la profesionalización)

El escalafón es el mecanismo que vincula los efectos de la capacitación en materia laboral. Lo anterior se establece en las 31 leyes laborales que instituyen este mecanismo; sin embargo, no en todos los casos se establece que la capacitación y/o sus resultados son el principal referente que alimenta el factor escalafonario denominado “conocimientos”.

Al no fortalecerse esta vinculación o determinar su valor nominal en el conjunto de factores escalafonarios, su relevancia y la percepción que esta tiene a la vista o interés de los servidores públicos tiende a disminuir. Lo anterior genera un efecto de desinterés y/o descrédito de los beneficios de la capacitación al no identificar sus efectos laborales.

Otro de los elementos que deberán mejorarse es el concepto de obligación adherido a la capacitación, ya que en la mayor parte de las leyes laborales se concibe como tal en el conjunto de deberes formales de los servidores públicos. En este rubro se constata que no existen medios coactivos para sancionar que se está cumpliendo con la obligación de capacitarse como parte de los compromisos laborales contraídos.

En ese mismo rubro, es notoria la ausencia de Comisiones Mixtas de Capacitación en la mayor parte de las entidades federativas mismas que, de suyo, constituyen instancias que promueven y mantienen activo el principio laboral de la superación y preparación para que los servidores públicos ocupen puestos de mayor jerarquía y retribución.

El mecanismo vigente que ubica en contextos laborales a la capacitación es el de las becas y estímulos, el cual ya fue tratado en esta relación de requerimientos normativos; al respecto, únicamente habrá que agregar que la asignación de becas debe tener un sistema normado de selección de aspirantes, valoración de los estudios que se pretendan realizar y, sobre todo, la reinserción laboral del becario una vez concluido el programa en que hubiera sido aprobado, de tal manera que se cumpla el ciclo de inversión y rendimiento del capital humano.

En otro renglón de la profesionalización, se identifican los casos de entidades federativas que tienen sistemas de servicio profesional de carrera, específicamente para los servidores públicos en puestos de confianza. Al respecto se advierte que la naturaleza de las leyes del servicio profesional de carrera es de carácter administrativo, en la medida que determinan condiciones de ocupación y desempeño de puestos del servicio de carrera, con base en una serie de requisitos de carácter profesional y/o técnico, más que de regulaciones laborales; tales requisitos establecidos en la Ley están vinculados a la formación y desarrollo permanente de las personas adscritas al servicio, así como a una serie de obligaciones administrativas para evaluarse y comprometerse a superar posibles resultados deficitarios de dicha valoración.

Aun y cuando se vincula a la capacitación y a la evaluación como parte de un desempeño monitoreado, las personas que forman parte de los servicios de carrera mantienen sus prerrogativas laborales de manera independiente al cumplimiento de dichas especificaciones, por lo cual sus prestaciones básicas y derechos laborales universales quedan en el ámbito de su propio interés y bajo la protección de la legislación y autoridades laborales.

- Se requiere fortalecer la aplicación y cumplimiento de la legislación en materia de responsabilidades y la de carácter laboral para que se cubran los derechos, se cumplan las obligaciones y se apliquen las medidas coercitivas que procedan en materia de profesionalización, tanto para autoridades como para trabajadores.
- En este rubro, es indispensable acotar que en las normas reguladoras de la profesionalización no se establecen apremios o medidas de responsabilidad administrativa para los casos y/o supuestos en que se incumpla con la obligación de capacitarse o la obligación “patronal” de organizar, generar la oferta e impartir programas de capacitación; tampoco se tienen apremios para instar a las personas que son titulares de áreas para que den facilidades a las personas que tiene a su cargo para que acudan y participen a la capacitación a la que sean invitados o convocados. Asimismo, no se tiene como norma general que en las dependencias sus titulares sean responsables de presupuestar la capacitación como acción programática, y componente fundamental del gasto de desarrollo institucional o de inversión, los recursos destinados a programas específicos de capacitación, con la consecuente debilidad del financiamiento de acciones de formación de personal.

Complementando las apreciaciones anteriores, en este estudio se observa la posibilidad de incluir disposiciones específicas en la Ley de Responsabilidades o equivalente de las entidades federativas, para efectos de que, en la lista de obligaciones de dichas normas, aparezca la responsabilidad de participar en la capacitación a la que sean convocados los servidores públicos, así como la de su correspondiente evaluación.

En materia de formación y desarrollo

Requerimientos normativos aplicables a relaciones laborales (aspectos relacionados con la profesionalización)

- Se prevé la necesidad de instituir de manera oficial el modelo de formación y desarrollo vigente en cada administración estatal, clarificando su filosofía, principios, marcos normativos, metodológicos y las modalidades que se declaran propias del sistema de profesionalización al que corresponden.

En el conjunto de normas revisadas para la realización de este estudio, se identificaron algunas disposiciones legales acerca de sistemas de profesionalización, como ocurre en el estado de México con la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios, que prevé la organización y operación de este sistema incluyendo a los trabajadores de confianza.

Al respecto se observa la necesidad de especificar de manera formal los componentes del sistema de profesionalización y no únicamente hacer

referencia a la capacitación como derecho o medio de superación individual de los servidores públicos.

Sumada a esta tendencia que hace manifiesto el modelo o esquema organizativo de la profesionalización se identificaron los casos de Guanajuato, Baja California y Colima.

- Es necesario normar y sistematizar la coordinación con todas las dependencias para diagnosticar y valorar los requerimientos de profesionalización de sus servidores públicos a efecto de racionalizar los esfuerzos institucionales y dirigir de manera más eficiente y con mejores resultados los programas de formación y desarrollo.

Al igual que se aprecia indispensable establecer normas generales para sistematizar la profesionalización, es indispensable que se avance en el desarrollo de instrumentos metodológicos y administrativos para mejorar la planeación y programación de acciones de formación y desarrollo; en este sentido, es relevante señalar la existencia en algunas entidades federativas de las normas que obligan al levantamiento de necesidades de capacitación, con lo cual se mantiene una oferta actualizada y en correspondencia con la percepción de requerimientos que los propios servidores públicos manifiestan en dichos inventarios.

De manera complementaria y en virtud de que en las administraciones estatales y sus respectivas áreas de capacitación se está incorporando el enfoque de la capacitación con base en competencias, las disposiciones correlativas a la formación de cuadros básicos de competencias laborales, institucionales, de desempeño o de cualquier otra denominación, como es la mención de competencias básicas en profesiogramas y catálogos de puestos, deben fortalecerse y especificarse de manera oficial.

Al respecto, es importante señalar que, al igual que la capacitación, la legislación laboral, los reglamentos y las normas de tipo administrativo y técnico, deberán avanzar para generar un marco jurídico que permita instituir a las competencias como referentes del perfil de capacidades y conocimientos que de manera obligatoria un servidor público deba mostrar para formar parte del servicio ya que, en la actualidad en ninguna de las normas consultadas la certificación de competencias o la acreditación obligatoria de programas de capacitación se considera una condición para mantenerse en el empleo público.

Esta previsión debe construirse gradualmente y de manera concatenada con el marco jurídico que debe instituir a la evaluación del desempeño como medio para el reconocimiento de las capacidades y resultados de los servidores públicos en su desenvolvimiento laboral; pero también como elemento probatorio de su aptitud que le permita, con plenitud de derechos participar en concursos de promoción. Al respecto es necesario reconocer que para la operación de un sistema de esta naturaleza deben activarse tanto los sistemas escalafonarios y los de concurso en plazas de

nuevo ingreso para trabajadores de base, como la creación de sistemas de promociones y ascensos para trabajadores de confianza sustentados en el mérito, los resultados de la evaluación del desempeño y la agregación del perfil de capacitación logrado por quienes concurren a dichos ejercicios.

- Se advierte la necesidad de sistematizar, regular y controlar la contratación de servicios de profesionalización, con una participación activa y de rectoría técnica de las áreas de capacitación.

En los casos de la Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz y en Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México consultados para este estudio, se constata que es viable establecer normas específicas para que las áreas de capacitación tengan una posición rectora en la materia, es decir que, puedan coordinar y dictaminar acerca de los programas que las dependencias y organismos de la administración estatal promuevan en materia de formación y desarrollo de los servidores públicos que ahí se desempeñan.

Las normas que en este sentido se hacen necesarias consideran la elaboración de presupuestos y programas de capacitación bajo parámetros institucionales que determine el área rectora de capacitación; la obligación de validar los programas con dicha área; las atribuciones para opinar y, en su caso, validar o dictaminar acerca de los programas propuestos por las dependencias; la práctica obligatoria de dar aviso acerca de los programas impartidos y de sus resultados a la instancia rectora de capacitación; el seguimiento de convenios y contratos de servicios de capacitación y su respectiva evaluación de resultados; así como la sujeción de los programas a la metodología que establezca dicha área rectora.

- Se requiere la existencia y vigencia de reglamentos de capacitación y de gestión de programas en dicha materia, de tal manera que las acciones desarrolladas por dependencias y la propia área de capacitación no se presenten de manera aislada y desarticulada.

De manera complementaria a los juicios emitidos en el punto precedente, es indispensable que entre las funciones rectoras de las áreas de capacitación de las administraciones estatales, se cuente con instrumentos normativos para que la totalidad de acciones de capacitación, tanto aquella que sea impartida por la propia instancia rectora, como la que sea desarrollada y llevada a la práctica por las dependencias y organismos de la administración estatal, sea inscrita en un programa coordinado, sistémico e interactivo que permita identificar con claridad las áreas de interés de la capacitación, los avances en temas tratados, la naturaleza de los eventos de formación y desarrollo impartidos; el número de servidores públicos que se atienden; así como la concatenación y consistencia en los programas con carácter general y específico, de conformidad con las normas metodológicas de congruencia, progresión temática,

concatenación de temas por áreas de conocimiento y apego a los requerimientos de desarrollo institucional, profesionalización y los resultados obtenidos en los diagnósticos e inventarios de necesidades de capacitación, así como los que resulten de consultas relativas con el tipo de competencias que deben fortalecerse en el desempeño de los servidores públicos.

- Se requiere la formulación de programas anuales e integrales de profesionalización dirigidos de manera coordinada por la instancia responsable de la formación y desarrollo de servidores públicos en el estado.

La posición rectora de las áreas de capacitación requiere consolidarse en la normatividad programática y presupuestal vigente en las entidades federativas para que, al igual que ocurre con otros programas tanto derivados del Plan estatal de desarrollo, como de la ponderación de necesidades institucionales que se plasma en programas sectoriales, institucionales y especiales, entre otros, la capacitación también sea objeto de una programación obligatoria con el rango presupuestal de gasto de inversión y/o gasto de desarrollo institucional. Dentro de esta lógica, la coordinación de la programación y asignación presupuestal de la capacitación debe incluir funciones de las unidades responsables de la capacitación en materia de coordinación de diagnósticos de requerimientos de formación y desarrollo, fortalecimiento de competencias, resultados de la evaluación del desempeño, propuestas de las comisiones mixtas de capacitación, y planteamientos estratégicos acerca de programas de formación que los titulares de las dependencias determinen para fortalecer las capacidades y elementos de desempeño de los servidores públicos.

En materia de Evaluación del desempeño

Requerimientos normativos aplicables a la evaluación del desempeño de los servidores públicos

- Existencia de una norma que instituya de manera obligatoria la evaluación del desempeño y sus efectos en distintos rubros del orden laboral, administrativo y de profesionalización para los servidores públicos.

De conformidad con los resultados de la revisión de normas jurídicas, administrativas y metodológicas vinculadas a la evaluación del desempeño, se destaca lo siguiente:

Prevalecen las normas de la evaluación de factores escalafonarios, aplicados en concursos de promoción, lo cual indica que de manera sistemática los trabajadores de base deben acumular puntos en su expediente para estar en mejor ubicación en las listas del escalafón correspondiente.

Para el caso de trabajadores de confianza en las entidades federativas que no tienen normas en materia de servicio profesional de carrera, no existen fundamentos normativos explícitos que instituyan la evaluación del desempeño con efectos concretos o con sanciones por el incumplimiento de su aplicación o por la obtención de resultados deficitarios en la misma.

La manera de instituir la evaluación de desempeño en estados como Quintana Roo es la de anexar a la misma un estímulo cuando se obtengan calificaciones satisfactorias; o el estado de México, en cuya administración pública se lleva a cabo un procedimiento de evaluación del desempeño, cuyos resultados son aplicables en el momento en que un servidor público de base participa en concursos escalafonarios, equiparándose sus resultados al rubro "Eficiencia". En ambos casos el fundamento de la evaluación es el de un medio o instrumento que a su vez da lugar a una determinada aplicación o efecto, pero de suyo y sin esta vinculación no tiene otros elementos formativos de referencia ni un marco jurídico de mayor sustentabilidad.

Una de las alternativas para establecer el marco jurídico del desempeño de los servidores públicos, consiste en la inclusión de normas que vinculen este tipo de evaluación con el control del cumplimiento de planes, programas, metas y estándares de servicio al que está obligada la administración pública a nivel de sus autoridades, pero cuyo efecto puede derivarse en escalas de responsabilidad del tipo: Área responsable; titular del área responsable; programas, funciones, servicios y acciones sobre las que se tiene responsabilidad; responsabilidad de tipo operativa de los puestos que ejecuten determinada acción programática o que provean a la gestión o realización de un servicio o a la provisión de bienes a cargo de su área; y, finalmente, al ejecutante o titular del puesto, quien debe haber generado los resultados previstos, establecidos, programados o instruidos, entre otras posibilidades, según corresponda.

- Se hace indispensable incluir de manera específica y con alcances suficientes, factores de evaluación relacionados con el esfuerzo que, en materia de capacitación y formación, desplieguen los servidores públicos, ponderando su valor adecuadamente en contraste con otros factores instituidos en el sistema correspondiente.

Los factores escalafonarios han servido como parámetros del único tipo de evaluación que, en términos laborales pueden concurrir para la promoción de trabajadores de base, es decir, la de carácter escalafonario, pero no se han extendido a otras dimensiones valorativas que las siguientes: conocimientos, aptitud, antigüedad, disciplina y puntualidad¹⁰⁷. Ante esta realidad normativa es útil desglosar, por lo menos los factores relativos a conocimiento y aptitud. En el primer caso pueden incluirse valores asignables a la capacitación por su tipo o naturaleza de los programas

¹⁰⁷ Tomados del artículo 77 del Reglamento de Escalafón para los trabajadores de base al servicio del Estado de Guerrero y de los organismos coordinados, desconcentrado y descentralizados del estado de Guerrero. *Ibíd.* Pág. 24.

acreditados y, en tratándose de estudios escolarizados, una puntuación específica para estudios de educación media, superior y de posgrado; en el segundo caso, es viable incluir los resultados de la evaluación del desempeño y la acreditación de competencias laborales, de desempeño, institucionales o de otro tipo con la certificación o documento acreditable que corresponda.

- La evaluación del desempeño debe tener efectos normativos en el diseño de políticas y programas de desarrollo de personal.

Al no existir en la mayoría de las administraciones estatales, una base normativa de la evaluación del desempeño y al no disponer de sistemas publicados con la totalidad de sus supuestos, dimensiones valorativas, método de cálculo y aplicación o aprovechamiento de sus resultados, resulta indispensable desarrollar guías técnicas y manuales de operación de los sistemas de evaluación que se aplican en las administraciones estatales; de esta manera puede proyectarse la naturaleza de las dimensiones que se evalúan y el tipo de información que se genera; con estos y otros datos puede vincularse el ejercicio evaluativo con diferentes políticas de formación y desarrollo de servidores públicos, así como en la planeación de sistemas integrales de estímulos y compensaciones salariales asignables por resultados consolidados de varios ciclos evaluativos, entre otras posibilidades.

A esta posibilidad de evaluación de servidores públicos puede agregarse una de carácter valorativo del grado de profesionalización que posean, mediante las evaluaciones de sus capacidades acumuladas; en este caso, utilizando como referente las competencias de desempeño que se determinen para su propio puesto y aquellas que en el área de ocupación sea indispensable dominar.

- Se requiere actualizar el marco legal y reglamentario para que la evaluación del desempeño adquiera su carácter obligatorio y los efectos laborales correspondientes.

- Esta aseveración resume, probablemente la generalidad de los vacíos normativos que se identificaron en el presente estudio con respecto a la evaluación del desempeño de los servidores públicos, al respecto se reitera que su definición y ubicación como materia de monitoreo y utilidad debe vincularse a los efectos laborales de reconocimiento y acreditación de avances de la profesionalización, pero también como elemento de calificación de la aptitud demostrada y, una vez que se posean los medios para proveer de la capacitación que permita subsanar desempeños deficitarios, podría aplicarse también con efectos coercitivos para suspender o finiquitar la relación laboral por motivo de desempeños no satisfactorios.

En materia de promociones y ascensos

Requerimientos normativos aplicables a las promociones y ascensos de los servidores públicos

- Es indispensable actualizar los catálogos de puestos y la asignación de plazas, de manera que se eliminen diferencias o contraposiciones entre función real y función formal, categoría del puesto y salario real, entre otras tendencias que tergiversan el establecimiento de atributos objetivos y de descripción de funciones reales de los puestos que se catalogan.

Una de las fallas ostensibles en los catálogos de puestos es la profusión de categorías administrativas para puestos que teniendo el mismo perfil operacional, la misma jerarquía o rango organizacionales y funciones equiparables o inclusive idénticas, determinan posiciones salariales diferenciadas, sin que se cuente con condiciones objetivas para su asignación, salvo la mera disponibilidad de una vacante, su relativa urgencia de cobertura, o la dilación de otras posibilidades de ascensos en puestos de mayor remuneración, entre otras causas.

En un sentido semejante, se evidencia que los catálogos de puestos no tienen la graduación o ubicación escalar que permita identificar el grado de profesionalización requerida en una trayectoria potencial ascendente de puestos. En muchas ocasiones la diferenciación se da por grados académicos, pero no resulta congruente con requerimientos objetivos en áreas que no tienen funciones académicas o de investigación. Cuya naturaleza es propicia para determinar como requisito el poseer estudios de posgrado e inclusive de post doctorado.

Al respecto, se requiere que en los catálogos de puestos se utilicen otros criterios complementarios para diferenciar correctamente esa graduación de puestos; por ejemplo, existen funciones de naturaleza operativa que, en una línea de complejidad ascendente, son superadas por funciones de tipo técnico, las cuales, a su vez se rebasan por parte de las funciones de carácter interpretativo de técnicas y métodos, que son superadas por parte de las funciones de tipo metodológico, etcétera.

Otra deficiencia de los catálogos de puestos en lo referente a puestos de tipo profesional es que, aun en el caso de especificaciones de alta calificación de experiencia, funciones, competencia y nivel de escolaridad, entre otras, no se cuenta con niveles o jerarquías salariales que sean consistentes y congruentes con el tipo de especialización que en dichos puestos se desarrolla o requiere para sus ocupantes. De ahí que la única posibilidad de asignar una remuneración más adecuada al grado de responsabilidad profesional o especialidad de determinados puestos es su homologación a puestos de mando o estructura.

Lo anterior no resuelve el problema de la equidad en la remuneración ya que la especialidad de algunos puestos no es equiparable con responsabilidades de tipo administrativo y gerencial que son propias de los puestos de mando.

En este sentido, es necesario desarrollar trayectorias de puestos profesionales más competitivas y, en ocasiones mejor calificadas que los puestos de estructura.

- Se requiere actualizar el reglamento de escalafón a efecto de que se especifiquen los tabuladores de puntos escalafonarios, especialmente los relacionados con la profesionalización.

En este caso es recomendable la actualización de las escalas de puntos escalafonarios, aun dentro de las restricciones de los actuales factores, considerando que es el medio laboral que en la actualidad se asemeja a una evaluación del desempeño. Para tal efecto se puede partir de los modelos establecidos en los reglamentos de escalafón del estado de México y del Estado de Guerrero.

- Es propicio establecer normas específicas para que determinados puestos de confianza sean objeto de concurso al momento de que presenten una vacante.

En los instrumentos normativos analizados en el presente estudio, con excepción del caso de Guanajuato, no se identificaron normas para la promoción de personal en puestos de confianza mediante concursos u otros sistemas de reconocimiento del mérito. La excepción puede localizarse, en teoría, en las entidades federativas que cuentan con leyes en materia de servicio profesional de carrera, sin embargo, en las normas procedimentales consultadas no se evidencia que esto ocurra en la práctica, por lo cual también se cataloga como pendiente la gestión de este tipo de mecanismos.

En este caso, la recomendación sería establecer políticas que determinen por porcentajes, por grado de responsabilidad, por urgente ocupación, por corrimiento de vacantes, por tablas de reemplazo, por desempeño destacado, por otorgamiento de votos de confianza o por cualquier otro tipo de criterio utilizados porcentajes de designación de plazas de confianza, sustituyendo aquellos de tipo discrecional por otros de carácter competitivo.

La manera de transformar prácticas tradicionales es combinarlas por prácticas sustentadas en el mérito, de tal manera que aun sin dejar de reconocer que las primeras suelen afectar el clima laboral cuando se opta por designar personas sin capacidad visible e inmediata en determinados puestos, la negación de dicha práctica coloca a las normas que la prohíben o controlan como elementos destinados a la inobservancia, sobre todo, si las normas que asignan responsabilidades a la autoridad, no establecen

sanciones para el incumplimiento normas de promociones y ascensos o bien, estas no existen y por tanto no son materialmente visibles ni obligatorias por dicha circunstancia.

Una posibilidad de iniciar con sistemas más competitivos de promoción es motivar concursos internos y la demostración de antecedentes de profesionalización y la aplicación de pruebas de conocimiento y aptitud. Lo relevante de este caso es que se emitan convocatorias sujetas a una serie de políticas de aplicación gradual en los manuales de procedimientos relacionados con movimientos de personal.

En materia de separación y retiro de servidores públicos

Requerimientos normativos aplicables a separación y retiro de los servidores públicos

- Es indispensable Instituir procedimientos de inducción obligatoria para el retiro

Ante la ausencia de normas y/o procedimientos destinados a la inducción para el retiro de los servidores públicos que están en procesos de jubilación, cesantías en edad avanzada y/o pensiones que determinen su separación de la función pública, es recomendable que en los sistemas de profesionalización se cierre el ciclo del empleo y se establezca la capacitación o inducción obligatoria para dichos servidores públicos.

- Es factible normar la vinculación con trabajadores jubilados y en retiro para contratar sus servicios como instructores.

En algunos casos la experiencia de servidores públicos en situación de retiro es propicia para ser considerados dentro de los equipos de instructores internos, recurriendo a un sistema de contratación por honorarios que no se contraponga con su situación de retiro laboral y beneficiarios de seguridad social.

- Es recomendable desarrollar programas de capacitación para el retiro. Entre los programas de capacitación deben desarrollarse aquellos que sean de utilidad práctica y formativa para los servidores públicos que se encuentren entre el mediano y corto plazo en trayectoria a su retiro.

A partir de los supuestos anteriores y de las evidencias de innovación percibidas en el caso de algunas entidades federativas, como ocurre en la Ley del Servicio Público de Carrera para la administración del Distrito Federal, se realizó la valoración de apego (proximidad básica, media y alta) de las normas vigentes en cada entidad federativa, obteniendo como resultado una serie de recomendaciones básicas a saber:

Primera recomendación

Es factible y necesario considerar a la profesionalización como un proceso integral, articulado en todos los momentos de la vida laboral: ingreso, empleo, desarrollo, prestaciones, relaciones laborales, capacitación promociones, evaluación del desempeño y retiro. Más del 80% de las entidades federativas presentan una tendencia normativa a considerar por separado la capacitación de los momentos señalados.

Por consiguiente, es viable promover reformas a la legislación laboral para que se tipifique, conceptualice y determinen los vínculos de dicho proceso y se conciban desde esas disposiciones legales las características de los sistemas de profesionalización.

Segunda recomendación

Existe un déficit en las atribuciones normativas y de rectoría técnica y funcional de las áreas de profesionalización, por lo cual es necesario replantear sus respectivas jerarquías.

Tercera recomendación

Es indispensable que se planee programe y presupueste la profesionalización de manera integral y participativa. Más del 80% de las entidades federativas no disponen de mecanismos de conciliación de programas, presupuestos y acciones de capacitación con respecto a un programa maestro o integrador.

Cuarta recomendación

Se aprecia un déficit de normas que establezcan y determinen los modelos de formación y desarrollo, así como la tipología de sus programas y las pautas metodológicas para su planeación y diseño curricular. Por consiguiente, es indispensable que se proceda a normalizar la tarea de formulación de planes, programas y el currículo que les corresponde.

Quinta recomendación

Los procesos de contratación de servicios de profesionalización están normados en la Legislación y reglamentación para la adquisición y contratación de bienes y servicios; sin embargo se evidencia que no existen normas específicas que permitan determinar los estándares de proveedores de servicios de profesionalización, lo cual debe subsanarse con distintos elementos que aseguren el cumplimiento de perfiles, capacidades y solvencia técnica de conocimientos para cumplir con las especificaciones de los servicios requeridos.

Sexta recomendación

Apenas una tercera parte de las entidades federativas tienen instituidos sus respectivos sistemas de evaluación del desempeño, con algunos factores dedicados a la profesionalización, sin embargo, no siempre se ubican con el valor o ponderación adecuados. Se requiere, por tanto, elevar sus métricas y normar sus calificaciones, incentivando los esfuerzos de quienes reportan haberse capacitado.

Séptima recomendación

Se observa que a pesar de reportarse la existencia de procedimientos de reclutamiento y selección en más del 80% de las entidades federativas, estos operan principalmente para trabajadores de base, por lo cual es necesario normar lo que ocurre con la contratación de los trabajadores de confianza.

Octava recomendación

No se evidencia en el 90% de los casos reportados, la existencia de un valor curricular de los programas de capacitación, a pesar de que, en algunas entidades federativas como Aguascalientes, Chiapas, Guanajuato, Veracruz y Zacatecas, entre otros se promueve la certificación de servidores públicos. En este sentido es necesario establecer, al menos en los reglamentos de escalafón los tabuladores de puntos que se asignen a los diferentes antecedentes y acreditaciones que se presenten en materia de capacitación.

Novena recomendación

No se dispone, en la mayoría de los casos de mapeos de trayectorias de desarrollo ni planes de carrera, aun en los estados que cuentan con leyes de Servicio Público o Profesional de Carrera. Por consiguiente, una de las oportunidades de desarrollo metodológico y normativo, es realizar en cada administración estatal, el estudio y clasificación de sus respectivas ramas de especialidad y subespecialidad y los perfiles de puestos vinculados a las mismas.

Décima recomendación

En casos como el Estado de México se ha optado por fortalecer la calidad de vida de los servidores públicos, promoviendo la inducción y capacitación para el retiro. En este sentido, dicho rubro se convierte en uno de los rubros que pueden replicarse en términos normativos y de práctica institucional en distintas entidades federativas.

Integración del cuadro básico de instrumentos normativos y metodológicos, para el establecimiento y operación de un sistema integral de profesionalización.

En este apartado se ha integrado el cuadro básico de los instrumentos normativos que un Sistema Integral de Profesionalización debe tener, para lo cual se retomaron diversas normas vigentes en las entidades federativas, alineándolas a las 9 etapas vistas en los dos apartados anteriores.

Modelo Base de Instrumentos Normativos y Metodológicos para la Profesionalización de los Servidores Públicos en las Entidades Federativas.

Normas para la Planeación:

- Ley de los trabajadores o equivalente, con normas que instituyan, definan y articulen el sistema de profesionalización y la catalogación y determinación de los elementos que deben constituir un perfil de puestos, las trayectorias de desarrollo de los servidores públicos, el valor de la profesionalización, los derechos y obligaciones vinculadas a las mismas y el acceso al reconocimiento del mérito y esfuerzo desplegado en la formación y desarrollo, entre otros tópicos.
- Leyes del Servicio Público o Profesional de Carrera que instituyan los sistemas de información del desarrollo de los servidores públicos, vinculados a un adecuado esquema de trayectorias y planes de carrera
- Ley Orgánica de la Administración Estatal en la que figure la Unidad de Capacitación y/o Profesionalización y sus atribuciones Generales
- Ley Responsabilidades de los Servidores Públicos (actualizada en la responsabilidad de participar en programas de profesionalización y acreditarlos)
- Reglamento de Escalafón, que incluya una descripción pormenorizada de las subdivisiones de los factores escalafonarios con la especificación de los puntajes atribuibles a la capacitación y a los resultados de la evaluación del desempeño o de otro tipo, sin dejar de considerar el valor que se asigna a las certificaciones de competencias que presenten los servidores públicos.
- Reglamento de Capacitación. Con los elementos descriptivos y metodológicos del sistema de profesionalización que opera, así como con las etapas de planeación, programación curricular, desarrollo de contenidos temáticos y material de instrucción, y la regulación completa de los procesos de impartición, evaluación y seguimiento de la capacitación con sus posibles efectos curriculares y medios de acreditación y/o certificación.

- Ley de Adquisiciones actualizada en materia de contratación de servicios de profesionalización, que incluya específicamente las normas de contratación de servicios de capacitación, asignando al área responsable de esta materia una posición rectora en los procesos de adjudicación de valoración de propuestas técnica y económica de los postores de servicios en dicho rubro.
- Normas de Planeación, programación y presupuestación destinadas específicamente a programas de formación y desarrollo de servidores públicos (obligatoriedad de programar y presupuestar en dicha materia).
- Norma o Modelo de Formación y Desarrollo de Servidores Públicos, que puede constituirse en manuales de operación de concursos de oposición, o de otros sistemas competitivos para asignar puestos de confianza.
- Catálogo de puestos con perfil de profesionalización en el puesto, para puestos afines y para puestos de mayor responsabilidad y, en su caso la determinación de las competencias y certificaciones de las mismas requeridas.
- Tabulador de Valor curricular de las distintas modalidades de profesionalización, con la escala de puntos asignables a todas las modalidades de programas de formación y desarrollo, así como las equivalencias con otros cursos que acrediten por sus propios medios los servidores públicos.
- Mapeo de trayectorias de desarrollo profesional en especialidades de la administración pública, puestos y rangos de profesionalización. Con la descripción de las trayectorias potenciales que ocurran entre puestos correspondientes a las especialidades de las dependencias de la administración estatal. Su elaboración puede generarse a partir de una metodología de proyección de funciones de puestos en las distintas áreas de las dependencias del poder ejecutivo y las entidades paraestatales.
- Norma de operación del sistema integral de información de la profesionalización y desarrollo de personal (vinculación normativa entre información aplicada a la administración de personal, con la información generada en los procesos de profesionalización y la evaluación del desempeño).
- Norma para el levantamiento de censos de profesionalización. Metodización de un sistema de levantamiento y alimentación periódica de datos relevantes de la profesionalización lograda por los servidores públicos y el tipo de puestos que van ocupando en su trayectoria laboral.
- Norma para el levantamiento de necesidades de capacitación y competencias de desempeño. Especificaciones técnicas acerca del

enfoque metodológico, aplicación, integración, interpretación y valoración de requerimientos de capacitación llevada a cabo mediante la operación de diagnósticos anuales.

- Norma, manual o guía metodológica para la planeación y diseño curricular de programas y cursos.

Normas para el Ingreso

- Condiciones Generales de Trabajo con cláusulas que determinen la obligatoriedad de la evaluación de candidatos a plazas y puestos en cualquiera de sus niveles y cualquiera que sea el origen de la propuesta de candidatos o aspirantes.
- Norma técnica para la contratación de personal de confianza, regulando el ingreso a determinados puestos (sobre todo los que exigen perfiles profesionales, técnicos o con solvencia en capacidades y experiencia probada por medios fehacientes o por concursos).
- Norma o Procedimiento General de Reclutamiento, selección e inducción, que incluya las modalidades reales mediante las cuales se ingresa al servicio público, determinando los porcentajes que deben aplicarse entre modalidades de contratación por designación o recomendación y los que se lleven a cabo mediante sistemas de concurso o de mérito. En cualquiera de los casos la constante de los procedimientos tenderá a ser que los candidatos deben reunir los requisitos que tiene el puesto vacante y la acreditación de los exámenes y pruebas demostrativas de los mismos.
- Baterías de pruebas para valorar el perfil social, psicológico y emocional de candidatos y aspirantes. Desarrollo de instrumentos de evaluación en distintas modalidades y para las dimensiones evaluativas que sean recomendables para el tipo de puesto que se concurra.
- Guía técnica para la elaboración de pruebas de conocimiento y evaluación de capacidades y competencias aplicables en concursos de ingreso. En estas guías deberá establecerse el método y formatos a emplear para el desarrollo de medios evaluativos aplicables para determinar el grado de dominio de las funciones o materia que tiene a su cargo el puesto que presenta la vacante, involucrando en el diseño de pruebas técnicas a las autoridades de las áreas donde se presentan dichas vacantes.
- Manual de organización y procesos de las áreas de reclutamiento y selección. Determinar con precisión en estos manuales las políticas de reclutamiento y selección por tipo de puestos, considerando la liberalidad (con su porcentaje de designación correspondiente) para que los titulares de las áreas tengan a su cargo la contratación directa de aspirantes y los

casos en que aun esto se haya realizado, se impugnen y declaren nulos cuando los aspirantes no aprueben las pruebas obligatorias establecidas.

- Manual de procedimientos de contratación, nombramiento, alta y asignación de plaza y puesto en el servicio público, vinculada al procedimiento de reclutamiento y selección.
- Manual de bienvenida y curso de inducción a la administración pública. Como norma de preparación inicial o propedéutica al servicio público y para la formación del panorama de valores, principios y responsabilidades que se adquieren al constituirse una persona en servidor público.
- Manual o guía técnica de inducción al puesto. Su contenido y enfoque deberá estar vinculado a la mejor aprehensión del contexto del puesto que se ocupa y a la comprensión de sus funciones, naturaleza de sus responsabilidades y puntos críticos de su gestión, entre otros elementos formativos.

Normas para el Desarrollo Profesional

- Norma para la planeación de planes de carrera o trayectorias de desarrollo en puestos y especialidades de la administración pública. Establecimiento de las bases metodológicas para eslabonar o proyectar trayectorias de ascenso real (orgánicas) y potenciales (funcionales, profesionales o mixtas), de los servidores públicos; especialmente de los que forman parte del régimen de confianza, así como los puestos clave para la conectividad entre puestos de base y puestos de confianza. La metodología de proyección o descripción de dichas cadenas incluye la identificación de temas clave de capacitación para fortalecer el ascenso potencial entre los puestos que se identifiquen en cada trayectoria.
- Norma y procedimiento de certificación de servidores públicos. Acuerdo del titular del Poder Ejecutivo que instituya la certificación, Acuerdo del Secretario de Estado a cargo de la titularidad de la relación laboral con los servidores públicos y/o de la profesionalización, o Acuerdo del Instituto u órgano de profesionalización con atribuciones para ejercer la rectoría de la planeación, programación y regulación de los procesos de formación y desarrollo de los servidores públicos en la entidad federativa que corresponda.
- Programas de certificación de servidores públicos. Modelos de programas de certificación con los términos de formación para acreditar la misma, instancias normalizadoras, instancias capacitadoras e instancias de evaluación y otorgamiento de certificaciones o acreditaciones previstas.
- Condiciones generales de trabajo en sus cláusulas relativas a trayectorias o escalones de puestos en ramas y grupos de especialidad, materia, función o servicio.

Normas para las prestaciones

- Reglamento de becas y apoyos económicos y en especie para la profesionalización, con las especificaciones de las condiciones en que se otorgan sujetas a principios de accesibilidad, equidad y objetividad; medios para dar publicidad a las becas o apoyos disponibles, normas para seleccionar a los postulantes, criterios de asignación a las mejores candidaturas, condiciones de disfrute y sustentabilidad de los apoyos aprobados y términos en que se retiran los mismos por incumplimiento de los beneficiarios, entre otras pautas normativas.
- Reglamento de capacitación y tipología de estímulos y reconocimientos. Apartados reglamentarios que prevean los casos y situaciones derivadas de la profesionalización de los servidores públicos y de su participación en programas de esta naturaleza, en que proceda el otorgamiento de estímulos, reconocimientos y prestaciones económicas extraordinarias como medida en que las autoridades acreditan rendimientos de alto desempeño entre quienes concurren a los procesos de profesionalización.
- Condiciones Generales de Trabajo en sus cláusulas dedicadas a incentivos para la profesionalización. Clarificación de los tipos de estímulos y las condiciones en que asignan, disfrutan sus beneficios y motivos por los que pueden ser suspendidos y/o revocados.
- Programas generales de culminación de grados de educación básica, media, media superior y superior, con las provisiones necesarias para dar facilidades de tiempo y/o apoyos económicos para ser emprendidos y culminados.

Normas para las relaciones laborales

- Ley de los trabajadores al servicio del estado, actualizada, para establecer y delimitar los supuestos en que los servidores públicos tienen que certificarse, de manera obligatoria o convencional, determinando el valor laboral de la misma.
- Reglamento de capacitación (tabulador de valor curricular de la capacitación y efectos en procesos de promociones, ascensos, permutas, estímulos, reconocimientos y promociones salariales, entre otros).
- Reglamento de capacitación (derechos, obligaciones y sanciones por incumplimiento)

- Condiciones generales de trabajo en su clausulado de notas de mérito y demérito relacionadas con la participación de los trabajadores en cursos y programas de capacitación y sus acreditaciones en los mismos.

Normas para la Formación y Desarrollo

- Reglamento de capacitación. (Tipologías de programas de formación, modalidades de acreditación, puntajes asignados, opciones de cursos eslabonados como especialidades u otras modalidades de carácter integral y posibilidades de participar de manera activa como instructor o facilitador interno, entre otras previsiones organizativas y normativas de la formación y el desarrollo de servidores públicos).
- Reglamento del participante. Normas de acreditación como participante de programas de formación y desarrollo y reglas de orden, disciplina, participación y acreditación de programas, entre otras.
- Manual de operación de procesos de diseño curricular y programación de cursos (Vid Normas para la Planeación). Metodología y técnicas para la planeación curricular y proyección de contenidos temáticos y su derivación en programas de estudio y temáticas de instrucción, junto con sus medios de evaluación.
- Norma técnica para la planeación, diseño, operación y evaluación de cursos en línea. Especificaciones técnicas del modelo de planeación, programación desarrollo control y evaluación de cursos en línea, que incluya el modelo conceptual, pautas de diseño temático, normas de desarrollo de contenidos, especificaciones y porcentajes de inclusión de casos prácticos, enlaces, imágenes y material de audio y video, así como los instrumentos de evaluación. En un apartado organizacional estas normas deben prever los procedimientos de monitoreo, tutoría y servicios a los participantes entre otros.
- Manual o norma técnica para el diseño de cursos con enfoque en competencias. Desarrollo metodológico del proceso de catalogación y normalización de competencias y su conversión en programas de capacitación para desarrollarlas o fortalecerlas, así como los medios para la evaluación de la capacitación y la acreditación final de su dominio.
- Manual de procedimientos para la contratación de servicios de profesionalización. Complemento operativo de la Ley de Adquisiciones con la clarificación de roles de autoridades rectoras de la capacitación, criterios de autorización de proveedores de servicios, elementos fundamentales de las bases técnicas, criterios de evaluación de propuestas técnicas y económicas y normas de seguimiento y evaluación del cumplimiento de contratos, entre otras.

- Norma de evaluación de prestadores de servicios de profesionalización. Estándares de prestación de servicios de capacitación e instrumentos técnicos de evaluación de desempeño y resultados con la percepción de diversos actores que concurren a los procesos de capacitación.

Normas para la evaluación del desempeño

- Ley de los trabajadores al servicio del estado, actualizada, para establecer y delimitar los supuestos en que los servidores públicos deben ser evaluados en su desempeño y resultados, así como para determinar el valor laboral de las evaluaciones con resultados aprobatorios y no aprobatorios.
- Norma técnica del Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos (Método, métrica y mecanismos e instrumentos de operación)
- Manual de procedimientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos. Con especificaciones técnicas para evaluar de manera diferenciada a puestos distintos.
- Procedimiento de revisión de resultados de la evaluación del desempeño y resolución de inconformidades. Especificaciones de los casos, supuestos, alcances y límites de la revisión, procedimiento administrativo para ejercer este recurso en márgenes de seguridad, equidad y sin efectos sancionatorios.
- Condiciones generales de trabajo y su clausulado que determine la obligatoriedad de la evaluación del desempeño y sus efectos laborales positivos (estímulos y reconocimientos).

Normas para las promociones y ascensos

- Ley de los trabajadores al servicio del estado, actualizada, para establecer y delimitar los supuestos en que los servidores públicos pueden obtener promociones en virtud de cumplir planes de carrera o trayectorias en grados de profesionalización
- Reglamento de Escalafón actualizado en su tabulación de puntos escalafonarios vinculados a resultados de profesionalización y los factores de la evaluación del desempeño acreditados en la legislación laboral y en las condiciones generales de trabajo
- Norma para la convocatoria y realización de concursos para personal de confianza en puestos profesionales, técnicos y administrativos. Bases de convocatoria para concursos de promociones para determinados puestos, de conformidad con las políticas de combinación de modalidades de promoción y ascenso.

- Tabulador de sueldos en arreglo a promociones horizontales y verticales. Especificaciones de niveles salariales con sus respectivas reglas de operación que determinen requisitos, condiciones, casos y supuestos en que procede el ascenso salarial en un mismo puesto, así como las condiciones para su sustentabilidad.
- Tabulador de estímulos a la profesionalización. Tablas de reconocimiento por resultados notables en procesos de capacitación y puntajes acumulativos para la obtención de estímulos y premios.

Normas para la separación y el retiro

- Manual de procedimientos de preparación para el retiro. Con las normas para desarrollar programas de inducción y formación para personas en vías de retiro
- Manual del jubilado y el pensionado. Guía práctica de orientaciones en materia de derechos, garantías y prestaciones para personas en retiro y consejos prácticos en materia de economía familiar, relaciones sociales y cuidados de la salud, entre otros.

Informe comparativo de los instrumentos metodológicos y normativos vigentes en el estado de México y los que corresponden a los datos reportados por las entidades federativas.

De la revisión de los supuestos normativos y el cuadro básico de normas se determina que el Estado de México cuenta con un 80% de los instrumentos jurídicos y metodológicos previstos en el *Modelo Base de Instrumentos Normativos y Metodológicos para la Profesionalización de los Servidores Públicos en las Entidades Federativas*, desarrollado en el apartado precedente de este estudio.

Los elementos que permiten afirmar lo anterior pueden evidenciarse en el cuadro siguiente:

(ver cuadro en la página siguiente)

Normas para la Planeación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de los trabajadores o equivalente con normas que instituyan, definan y articulen el sistema de profesionalización y la catalogación y determinación de los elementos que deben constituir un perfil de puestos, las trayectorias de desarrollo de los servidores públicos, el valor de la profesionalización, los derechos y obligaciones vinculadas a las mismas y el acceso al reconocimiento del mérito y esfuerzo desplegado en la formación y desarrollo, entre otros tópicos. 	Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios (Define y determina los alcances de un sistema integral de profesionalización)
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes del Servicio Público o Profesional de Carrera que instituyan los sistemas de información del desarrollo de los servidores públicos, vinculados a un adecuado esquema de trayectorias y planes de carrera 	No existe una ley en esta materia
<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de la Administración Estatal en la que figure la Unidad de Capacitación y/o Profesionalización y sus atribuciones Generales 	Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México. (Aparecen atribuciones generales de la Secretaría de Finanzas)
<ul style="list-style-type: none"> • Ley Responsabilidades de los Servidores Públicos (actualizada en la responsabilidad de participar en programas de profesionalización y acreditarlos) 	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de México (Es obligatorio cumplir las instrucciones recibidas por los superiores, entre ellas acudir a programas de profesionalización y cumplir sus requisitos)
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Escalafón 	Contiene los elementos normativos para ramas y grupos de puestos en familias escalafonarias
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Capacitación 	Reglamento de Capacitación y Desarrollo para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México. Requiere actualizarse en atención a las atribuciones del IPSP
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Adquisiciones actualizada en materia de contratación de servicios de profesionalización 	Existe una nueva Ley de contrataciones pero no se especifican disposiciones particulares para servicios de profesionalización
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Planeación, programación y presupuestación destinadas específicamente a programas de formación y desarrollo de servidores públicos (obligatoriedad de programar y presupuestar en dicha materia) 	Existen normas generales de programación y presupuestación
<ul style="list-style-type: none"> • Norma o Modelo de Formación y Desarrollo de Servidores Públicos 	Existe un modelo de formación y desarrollo que requiere difundirse en mayor escala
<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de puestos con perfil de profesionalización en el puesto, para puestos afines y para puestos de mayor responsabilidad y, en su caso certificaciones requeridas. 	Existe el Catálogo con el cuadro básico de cursos asignados a trabajadores generales. NO se han asignado competencias susceptibles de certificarse
<ul style="list-style-type: none"> • Tabulador de Valor curricular de las distintas modalidades de profesionalización 	Se tiene un proyecto de Norma técnica con el tabulador correspondiente
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de trayectorias de desarrollo profesional en especialidades de la administración pública, puestos y rangos de profesionalización 	Se tiene un estudio integral de las trayectorias de especialidades y vínculos con puestos por dependencia
<ul style="list-style-type: none"> • Norma de operación del sistema integral de información de la profesionalización y desarrollo de personal (vinculación normativa entre información aplicada a la administración de personal, con la información generada en los procesos de profesionalización y la evaluación del desempeño) 	Se tiene en operación un Sistema Integral para la Profesionalización, pero falta vincularlo con el Sistema de Administración de Personal
<ul style="list-style-type: none"> • Norma para el levantamiento de censos de profesionalización 	Se tiene un modelo de censo y su instrumento operativo
<ul style="list-style-type: none"> • Norma para el levantamiento de necesidades de capacitación y competencias de desempeño 	Se cuenta con un modelo ya aplicado para el levantamiento de DNC con enfoque en competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Norma, manual o guía metodológica para la planeación y diseño curricular de programas y cursos 	Se tiene un proyecto de Norma para la planeación de cursos con enfoque en competencias

Normas para las relaciones laborales	
•Ley de los trabajadores al servicio del estado, actualizada, para establecer y delimitar los supuestos en que los servidores públicos tienen que certificarse, de manera obligatoria o convencional, determinando el valor laboral de la misma.	No se ha actualizado la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios en esta materia
•Reglamento de capacitación (tabulador de valor curricular de la capacitación y efectos en procesos de promociones, ascensos, permutas, estímulos, reconocimientos y promociones salariales, entre otros).	El Reglamento vigente sí establece una tabulación de puntos escalafonarios aplicables y acreditables en concursos
•Reglamento de capacitación (derechos, obligaciones y sanciones por incumplimiento)	No existen sanciones consolidadas
•Condiciones generales de trabajo en su clausulado de notas de mérito y demérito relacionadas con la participación de los trabajadores en cursos y programas de capacitación y sus acreditaciones en los mismos.	Existen notas de demérito aplicables a inasistencias durante cursos de capacitación. No hay consecuencias por no aprobar un curso
Normas para la Formación y Desarrollo	
•Reglamento de capacitación	Se cuenta con el reglamento de Capacitación
•Reglamento del participante	Se cuenta con normas reguladoras de control de asistencia y evaluación
•Manual de operación de procesos de diseño curricular y programación de cursos (Vid Normas para la Planeación)	Se cuenta con normas de diseño de cursos con enfoque en competencias
•Norma técnica para la planeación, diseño, operación y evaluación de cursos en línea	Se cuenta con un proyecto de norma para la sistematización, operación y evaluación de este tipo de cursos
•Manual o norma técnica para el diseño de cursos con enfoque en competencias	Se cuenta con una metodología propia del Instituto para el diseño de programas de formación por competencias
•Manual de procedimientos para la contratación de servicios de profesionalización	Se cuenta con normas establecidas de manera centralizada por la Secretaría de Finanzas
•Norma de evaluación de prestadores de servicios de profesionalización	Se cuenta con normas e instrumentos para evaluar el desempeño de prestadores de servicios de profesionalización
Normas para la evaluación del desempeño	
•Ley de los trabajadores al servicio del estado, actualizada, para establecer y delimitar los supuestos en que los servidores públicos deben ser evaluados en su desempeño y resultados, así como para determinar el valor laboral de las evaluaciones con resultados aprobatorios y no aprobatorios.	No se ha actualizado la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios en esta materia
•Norma técnica del Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos (Método, métrica y mecanismos e instrumentos de operación)	No se encuentra actualizada pero el IPSP tiene un proyecto susceptible de operar
•Manual de procedimientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos.	IDEM
•Procedimiento de revisión de resultados de la evaluación del desempeño y resolución de inconformidades.	No existe
•Condiciones generales de trabajo y su clausulado que determine la obligatoriedad de la evaluación del desempeño y sus efectos laborales positivos (estímulos y reconocimientos).	No existe este clausulado
Normas para las promociones y ascensos	
•Ley de los trabajadores al servicio del estado, actualizada, para establecer y delimitar los supuestos en que los servidores públicos pueden obtener promociones en virtud de cumplir planes de carrera o trayectorias en grados de profesionalización	No se ha actualizado la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios en esta materia
•Reglamento de Escalafón actualizado en su tabulación de puntos escalafonarios vinculados a resultados de profesionalización y los factores de la evaluación del desempeño acreditados en la legislación laboral y en las condiciones generales de trabajo	Existe y esta actualizado únicamente en lo relativo a puntos aplicables a cursos
•Norma para la convocatoria y realización de concursos para personal de confianza en puestos profesionales, técnicos y administrativos	No existe esta norma
•Tabulador de sueldos en arreglo a promociones horizontales y verticales	No existe este tipo de tabulador
•Tabulador de estímulos a la profesionalización	Existen reconocimientos por el mejor desempeño y resultados en programas de capacitación
Normas para la separación y el retiro	
•Manual de procedimientos de preparación para el retiro	Existen procedimientos no compendiados en una norma o manual
•Manual del jubilado y el pensionado	No existe pero el IPSP cuenta con un proyecto de curso para el retiro

Normas para el Ingreso:	
•Condiciones Generales de Trabajo con cláusulas que determinen la obligatoriedad de la evaluación de candidatos a plazas y puestos en cualquiera de sus niveles y cualquiera que sea el origen de la propuesta de candidatos o aspirantes	Existe un procedimiento de reclutamiento y selección que se aplica en forma regular para trabajadores generales y convencional para trabajadores de confianza
•Norma técnica para la contratación de personal de confianza, regulando el ingreso a determinados puestos (sobre todo los que exigen perfiles profesionales, técnicos o con solvencia en capacidades y experiencia probada por medios fehacientes o por concursos)	No existen normas generales para este tipo de personal
•Norma o Procedimiento General de Reclutamiento, selección e inducción.	Existe un procedimiento de reclutamiento y selección que se aplica en forma regular para trabajadores generales y convencional para trabajadores de confianza
•Baterías de pruebas para valorar el perfil social, psicológico y emocional de candidatos y aspirantes.	Se aplican baterías psicométricas
•Guía técnica para la elaboración de pruebas de conocimiento y evaluación de capacidades y competencias aplicables en concursos de ingreso.	Se cuenta con una guía técnica que está por difundirse entre las delegaciones administrativas de las dependencias
•Manual de organización y procesos de las áreas de reclutamiento y selección	Se cuenta con el Reglamento y el Manual de Organización del IPSP
•Manual de procedimientos de contratación, nombramiento, alta y asignación de plaza y puesto en el servicio público, vinculada al procedimiento de reclutamiento y selección.	Se cuenta con procedimientos de nombramientos y altas, pero falta una mejor articulación con el procedimiento de reclutamiento y selección
•Manual de bienvenida y curso de inducción a la administración pública	Se cuenta con un Manual elaborado por el IPSP
•Manual o guía técnica de inducción al puesto	Se cuenta con una Guía Técnica para la inducción al puesto
Normas para el Desarrollo Profesional:	
•Norma para la planeación de planes de carrera o trayectorias de desarrollo en puestos y especialidades de la administración pública.	No se ha desarrollado como tal pero se está en proceso de delimitar las competencias requeridas por tipo de puesto de confianza y de los trabajadores generales
•Norma y procedimiento de certificación de servidores públicos	Se cuenta con la metodología y diversos programas con enfoque en competencias. Se cuenta con los proyectos jurídicos para establecer un sistema de certificación concomitante al mecanismo operado desde la COCERTEM
•Programas de certificación de servidores públicos	IDEM
•Condiciones generales de trabajo en sus cláusulas relativas a trayectorias o escalones de puestos en ramas y grupos de especialidad, materia, función o servicio.	Se cuenta con previsiones para la operación del Escalafón mediante su reglamento correspondiente y el de la Comisión Mixta en dicha materia
Normas para las prestaciones:	
•Reglamento de becas y apoyos económicos y en especie para la profesionalización	NO se cuenta con un Reglamento de Becas
•Reglamento de capacitación y tipología de estímulos y reconocimientos	Se tienen establecidos distintos reconocimientos y estímulos para los trabajadores que obtengan los mejores resultados en los programas de capacitación en que hubieren participado
•Condiciones Generales de Trabajo en sus cláusulas dedicadas a incentivos para la profesionalización.	IDEM
•Programas generales de culminación de grados de educación básica, media, media superior y superior	Se cuenta con programas para la conclusión de estudios de educación básica y media

Bibliografía.

Catálogo de Cursos del Instituto de Capacitación para los Trabajadores del Estado de Baja California Sur. Publicado en la siguiente dirección electrónica: <http://icatebcs.gob.mx/admin/util/uploads/Carrusel/Catalogo%20de%20cursos%20ICATEBCS%202015.pdf>

Catálogo de Eventos de Profesionalización basados en Competencias Laborales. SEFIPLAN. Veracruz. Mimeo 2014.

Catálogo de Eventos Formativos del Instituto de Profesionalización del Servidor Público del Estado de Chiapas. Publicado en la siguiente dirección electrónica: http://www.profesionalizacion.chiapas.gob.mx/docs/eventos_formativos.pdf

Catálogo de Puestos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. Mimeo 2014.

Circular Uno Bis 2014, Normatividad en Materia de administración de Recursos para las Delegaciones de la Administración Pública del Distrito Federal, publicada en la siguiente dirección electrónica: http://www.coyoacan.df.gob.mx/Transparencia/art14/FRACC_XIII/2015_2/circular_uno_bis_2014.pdf

Condiciones Generales de Trabajo 2012 - 2013. Gobierno del estado de Michoacán. <http://staspe.org/wp-content/uploads/2012/07/condicionesdetrabajo.pdf>

Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del estado de Michoacán de Ocampo. Publicadas en la siguiente dirección electrónica: <http://staspe.org/wp-content/uploads/2012/07/condicionesdetrabajo.pdf>

Convenio del Colegio de Arquitectos del Estado de México A.C. y el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. Publicado en la siguiente dirección electrónica: file:///Users/Pontifes/Documents/ipsp.proyeccion/Trabajos.2014/comparativo/normas.profesionalizacio%CC%81n/Me%CC%81xico/Colegio_de_Arquitectos.pdf

Estatuto Jurídico de los Trabajadores al servicio de los gobiernos del Estado de Aguascalientes.

Evolución y perspectivas del servicio civil de carrera en Guanajuato”. Noviembre de 2013. Autora: Lic. Irma Guízar Silva. Directora del Servicio Civil de Carrera del Gobierno del Estado de Guanajuato. Mimeo. Disponible en la siguiente dirección electrónica: http://www.profesionalizacion.org.mx/descargables/foro_chiapas/EVOLUCION_Y_PERSPECTIVAS_GTO_4.pdf
http://www.profesionalizacion.org.mx/descargables/profesionalizacion/Modelo_profesionalizacion.pdf

Instructivo de llenado de formato TACS. Gobierno del estado de Aguascalientes. Publicado en la página electrónica siguiente:

<http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/vap/tacs/tacs.pdf>

Ley de los Trabajadores al Servicio de los Tres Poderes del Estado de Durango.

Ley de los Trabajadores al servicio del gobierno del Estado de Campeche.

Ley de los Trabajadores del Estado de Querétaro.

Ley del Servicio Civil del Estado de Zacatecas. Publicada en la siguiente dirección electrónica: <http://www.congresozac.gob.mx/e/todojuridico&cual=46>

Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado de Aguascalientes. Publicada en la dirección electrónica siguiente:

http://www.aguascalientes.gob.mx/gobierno/leyes/leyes_PDF/19012010_115651.pdf

Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California Sur. Publicada en la dirección electrónica siguiente:

<http://docs.mexico.justia.com.s3.amazonaws.com/estatales/baja-california-sur/ley-del-servicio-profesional-de-carrera-para-la-administracion-publica-centralizada-del-estado-de-baja-california-sur.pdf>

Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal. Publicada en la dirección electrónica siguiente:

<http://www.dgrt.df.gob.mx/contenido/dgrtnew/pdf/leyserviciopublico.pdf>

Ley del Servicio Público de Carrera del Estado de Quintana Roo. Publicada en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.uqroo.mx/pdfleyes/SERVICIOPUBLICODECARRERADELESTADODEQUINTANAROO.pdf>

Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Publicada en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Veracruz/wo77731.pdf>

Lineamientos Generales 2013, de la Dirección General de Administración, Desarrollo de Personal y Profesionalización, Gobierno del Estado de Hidalgo. Publicados en la siguiente página electrónica:

<http://s-finanzas.hidalgo.gob.mx/descargables/DGADPyP.pdf>

Lineamientos Generales para la Administración de los Recursos Humanos adscritos a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal. Gobierno del Estado de Guanajuato. Publicados en la siguiente dirección electrónica:

https://finanzas.guanajuato.gob.mx/c_disposiciones_administrativas/lin_rh.php

Lineamientos para la Operación del Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos de la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California. Publicados en la siguiente dirección electrónica: <http://om.bajacalifornia.gob.mx/uct/normas/OM/PERIODICO%20OFICIAL/Lineamientos%20SIPRODE%20publicacion%20POE.pdf>

Manual de Lineamientos de Gestión de Capital Humano. Gobierno del estado de Aguascalientes. Publicado en la página electrónica siguiente: <http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/vap/pdf/manual.pdf>

Manual de Normas y Procedimientos de Administración y Desarrollo de Personal. Gobierno del Estado de México. Publicado en la siguiente dirección electrónica: <http://www.edomexico.gob.mx/dgpersonal/htm/normas.htm>

Manual de Procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos. Gobierno del estado de Guanajuato. Mimeo. 2012. Publicado en la siguiente dirección electrónica: <http://portalrh.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/Manual%20de%20Procedimiento2012%20DGRH.pdf>

Manual de Recursos Humanos. SEFIPLAN. Veracruz. Mimeo. 2014. Publicado en la siguiente dirección electrónica: <http://www.veracruz.gob.mx/infraestructura/files/2014/01/tf02-man-rec-humanos-2011.pdf>

Manual de Usuario. Evaluación al Desempeño Niveles 1 al 4. Secretaría de Finanzas y Administración. Subsecretaría de Administración. Dirección General de Recursos Humanos. Gobierno del Estado de Guanajuato. Publicado en la siguiente dirección electrónica: http://portalrh.guanajuato.gob.mx/sites/default/files/Manual%20de%20Usuario%20ED%202014_0.pdf

Matriz de formación y desarrollo. Centro de Profesionalización y Desarrollo de Capital Humano. Baja California. Publicada en la siguiente dirección electrónica: http://profesionalizacion.bajacalifornia.gob.mx/?attachment_id=4703

Metodología para la Realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Gobierno del Distrito Federal. Oficialía Mayor. Mimeo. 2014. publicada en la siguiente dirección electrónica: https://www.google.com.mx/search?client=safari&rls=en&q=metodologia+de+capacitaci%C3%B3n+oficialia+mayor+df&ie=UTF-8&oe=UTF-8&gfe_rd=cr&ei=4NoGVoeDHJbEsASirpn4CQ

Modelo de profesionalización para los servidores públicos de las entidades federativas. INAFED, México. 2007. Mimeo.
Normatividad para evaluar el desempeño de los servidores públicos del gobierno del estado de Aguascalientes. Publicado en la siguiente dirección electrónica:

<http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/sede/Utilerias/Archivos/FUNDAMENTO%20LEGAL.pdf>

Plan de Calidad para el Reclutamiento y Selección de Personal y Evaluación del Desempeño. Secretaría de Finanzas y Administración. Dirección General de Recursos Humanos del gobierno del estado de Colima. Publicado en la siguiente dirección electrónica: http://www.colima-estado.gob.mx/transparencia/archivos/Plan_de_Calidad_para_el_Reclutamiento_y_Seleccion_de_Personal_y_Evaluacion_del_desempeno.pdf

Programa de Profesionalización para el Sector Público 2011- 2016. SEFIPLAN. Veracruz. Mimeo. 2011

Reglamento de Escalafón para los trabajadores de base del gobierno del estado de Guerrero y de los organismos coordinados, desconcentrados y descentralizados del estado de Guerrero. Publicado en la siguiente dirección electrónica: <http://i.guerrero.gob.mx/uploads/2012/07/36-Regl-de-Escalafón-Trab-del-Edo.pdf>

Reglamento de escalafón para los trabajadores de base del gobierno del estado de Morelos. Publicado en la siguiente dirección electrónica: http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Reg00019_0.pdf

Reglamento de Escalafón para los trabajadores de base sindicalizados del gobierno del estado de Coahuila de Zaragoza. Publicado en la siguiente dirección electrónica: http://www.coahuilatransparente.gob.mx/reglamentos/documentos_reglamentos/R_deEscalafon_paralos_Trabajadores_deBaseSindicalizados.pdf

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California Sur: Publicado en: <http://www.oficialiamayorbcs.gob.mx/files/reglamentos/Reglamento-de-la-Ley-del-Servicio-Profesional-de-Carrera.pdf> .

Reglamento de la Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Publicada en la siguiente dirección electrónica: <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/files/2011/11/tf01-reg-est-ser-pub-carrera.pdf>

Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del gobierno del estado de Tamaulipas. Publicado en la página electrónica siguiente: <http://www.congresotam.gob.mx/legisla/reglamentos/regla12.pdf>

Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del gobierno del estado de Tamaulipas. Publicado en la página electrónica siguiente: <http://www.congresotam.gob.mx/legisla/reglamentos/regla12.pdf>

Reglamento de Profesionalización para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México. Publicado en la siguiente página electrónica:
<http://www.edomex.gob.mx/legistelfon/doc/pdf/rgl/vig/rglvig006.pdf>

Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato. Publicado en la dirección electrónica siguiente:
http://empleodgrh.guanajuato.gob.mx/info_web/Reglamento%20Servicio%20Civil%20de%20Carrera.pdf

Reglamento del Sistema de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Colima. Publicado en la siguiente página electrónica:
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Colima/wo100793.pdf>



(CE: 203/09/32/17)