

Rafael Martínez Puón*

Alcances y resultados del Servicio Profesional de Carrera en México

Un ejercicio de evaluación a tres años de su implementación¹

Sin lugar a dudas, la aparición e implantación del Servicio Profesional de Carrera (SPC) en la administración pública federal ha venido a transformar en muchos aspectos el ser y el quehacer de la gestión de las personas. Al respecto, todavía no sabemos a ciencia cierta los verdaderos costos de sus resultados. Lo que sí resulta cierto es que su implantación no ha sido sencilla; ha estado llena de rezagos, obstáculos y resistencias, pero con un registro interesante de una serie de avances. Este ensayo tiene el propósito de hacer una evaluación de lo acontecido durante estos tres primeros años en cuanto a la descripción de algunos de sus resultados, la identificación de fortalezas y debilidades del Servicio Profesional de Carrera y la exposición de algunas reflexiones sobre el presente y futuro de esta institución. Este ensayo se encuentra dividido en los siguientes apartados: Problemas y dificultades en la implantación del SPC; Organización y resultados del SPC; Puntos fuertes y puntos de tensión del Servicio Profesional de Carrera; ¿Hacia dónde vamos?, y Conclusiones.

Palabras clave: Servicio Profesional de Carrera, administración pública, reforma administrativa.

* Rafael Martínez Puón es doctor en Gobierno y Administración Pública por el Instituto Universitario Ortega y Gasset. Actualmente se desempeña como Coordinador Técnico de la Unidad de Profesionalización y Recursos Humanos de la APF en la Secretaría de la Función Pública. Correo electrónico: jmartinez@funcionpublica.gob.mx.

¹ Artículo recibido el 10 de marzo de 2006 y aceptado el 2 de abril de 2006.

*Scope and Results of Career Professional Service in Mexico.
An Assessment Three Years after Its Implementation*

Certainly, the appearance and implementation of the Career Professional Service (CPS) in the federal public administration have transformed, in many ways, the being and work of people management. However, we still do not know the real costs of its results. On the one side, its implementation has not been easy, filled with backwardness, obstacles and resistances, but, on the other side, it has had an interesting record of a series of advances. This paper is aimed at assessing these three years, regarding the description of some results, the identification of strengths and weaknesses of the Career Professional Service and to present some reflections on the present and future of this institution. The paper is divided in the following way: Problems and difficulties in the CPS implementation; CPS organization and results; CPS strength and tension points; Where are we going to?, and Conclusions.

Keywords: Career Professional Service, public administration, administrative reform.

INTRODUCCIÓN

El tema de la profesionalización vía un servicio civil o profesional de carrera se ha convertido en años recientes en uno de los asuntos más importantes de la agenda político-administrativa mexicana. Si bien es cierto que en años anteriores se habían dado algunos esfuerzos de profesionalización en algunos órganos especializados de la administración (se destaca el caso del Instituto Federal Electoral), no fue sino apenas en años recientes cuando se dio un paso importante sobre este asunto en el ámbito de la administración pública federal, por tratarse del aparato que concentra al mayor número de servidores públicos del país.

Existen diversas razones para avanzar en la idea de establecer un servicio profesional de carrera. Sin duda, la más importante es, ante la institucionalización del fenómeno de la alternancia partidista, la de poder contar con una burocracia profesionalizada capaz de garantizar la continuidad de programas y políticas a través de una burocracia estable frente a los cambios de gobierno.

Sin duda alguna, lo que más ha llamado la atención de este proceso de profesionalización o establecimiento de un servicio profesional de carrera es que se trata

de una experiencia inédita. Es decir, a diferencia de muchos países, concretamente de América Latina, que se encuentran en procesos similares a partir de la expedición de nuevas leyes o la implantación de sistemas que tratan de corregir los sistemas anteriores (lo cual denominamos procesos de reprofesionalización), en México por primera vez se establece un sistema de esta naturaleza a través de la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en el *Diario Oficial de la Federación* el 10 de abril de 2003, así como de su Reglamento, en abril de 2004. Cabe agregar que este esfuerzo de profesionalización ha cobrado igual fuerza en algunos estados de la república a través de la expedición de las leyes respectivas (Martínez Puón, 2005).

Durante los tres últimos años, esto ha significado el diseño y la implantación de un plan que ha apuntado a la completa transformación tanto de la propia administración pública como de la gestión de su personal. Lo cual ha incluido profundos cambios en los aspectos estructurales-organizacionales, presupuestales, tecnológicos y, sobre todo, culturales. La tarea, que por supuesto no ha sido sencilla, ha estado llena de rezagos, por la manera como estaba organizada y venía operando la administración pública, y de resistencias, tanto de los propios servidores públicos como de los aspirantes que desean pertenecer al servicio público vía el nuevo sistema. Además, no han faltado las críticas provenientes tanto de círculos periodísticos y partidistas como académicos. Así que, en el fondo, el gran reto sigue siendo cómo se consolida un sistema de profesionalización que goce de gran legitimidad y eficacia y quede fuera de toda sospecha en cuanto al mal manejo de sus concursos, procedimientos y resultados, donde el ingreso de las personas se base en el mérito y la igualdad de oportunidades, y el cual, por supuesto, sea contrario a todo el sistema prevalenciente de botín y se oponga a cualquier ingreso de una persona por sus relaciones personales y políticas en lugar de por sus méritos.

Por consiguiente, el propósito de este ensayo es hacer una evaluación a partir de un recuento de lo realizado en estos tres años tanto de los problemas que se están superando como de los retos y riesgos por afrontar. Este ensayo se encuentra dividido en los siguientes apartados: Problemas y dificultades en la implantación del spc; Organización y resultados del spc; Puntos fuertes y puntos de tensión del Servicio Profesional de Carrera; Hacia dónde vamos, y Conclusiones.

PROBLEMAS Y DIFICULTADES EN LA IMPLANTACIÓN DEL SPC

Antes de describir el sistema de servicio profesional de carrera que se está implantando en la administración pública federal, es imprescindible exponer el panorama de cómo se encontraba y operaba ésta antes de la implantación del sistema. Para ello, se utilizarán como base dos diagnósticos realizados por la propia Secretaría de la Función Pública que, en la actualidad, es la dependencia encargada de la rectoría del Servicio Profesional de Carrera.

El primero de ellos es el “Marco para la gestión de estructuras organizacionales de las dependencias y órganos desconcentrados y la remuneración de los servidores públicos”. Este documento fue presentado al Congreso de la Unión en mayo de 2004 por las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública como requerimiento solicitado por el artículo 30 del Presupuesto de Egresos de la Federación. Dicho documento, entre muchos de sus resultados, realizaba una descripción de la manera como estaba organizada la administración pública federal hasta antes de la implantación del sistema. Éstos son algunos de los problemas y conclusiones que se desprendieron de dicho documento:

- Existencia de estructuras organizacionales no registradas. Al arranque del SPC, menos de 15% de las dependencias no cumplía con este requisito y, por lo tanto, prevalecía la existencia de estructuras reales *versus* estructuras formales. De igual manera, las estructuras de las dependencias se utilizaban como un fin y no como un medio para alcanzar resultados por falta de una adecuada racionalidad en las funciones de sus puestos y de las propias estructuras.
- Ausencia de organizaciones eficientes de acuerdo con las necesidades de las dependencias u órganos desconcentrados. Según esta estructura, los resultados individuales de cada puesto no empataban con la estrategia que debía seguirse: no existía congruencia global y no se conocía el impacto de las actividades fundamentales.
- Existencia de diferencias notables en estrategias y responsabilidades. Esto provocaba duplicidad funcional, lo que también propiciaba que los

servidores públicos tuvieran un desconocimiento de la estrategia que debía seguirse.

- Existencia de estructuras con demasiados niveles jerárquicos, estructuras organizacionales inequitativas y proporción desequilibrada de áreas sustantivas *versus* áreas adjetivas. Adicionalmente, solía haber un exceso de carga de trabajo en un solo puesto, mientras que otros eran sumamente holgados.
- Los cambios en las estructuras solían realizarse de manera aislada en vez de integral. Se reconoció, además, que incluso dentro del propio gobierno se requieren largos periodos para registrar una estructura y que existe confusión en el procedimiento.
- Elevado número de dependencias y órganos desconcentrados que no cuentan con estructuras de organización basadas en técnicas adecuadas para su diseño, implementación y registro.
- Inexistencia de un diagnóstico reciente que permitiera identificar problemas para facilitar la implementación del Servicio Profesional de Carrera.
- Diversidad en la homologación de información entre dependencias y entidades relacionada con estructuras y nombres de puestos, a fin de generar un registro de personal que pudiera ser aprovechable para proyecciones y tendencias.
- Falta de descripción de puestos con funciones y objetivos actualizados en las dependencias y órganos desconcentrados de la administración pública federal.
- Falta de experiencia para el diseño y selección de capacidades, sobre todo de carácter técnico relacionadas directamente con el puesto que se va a ocupar.
- Resistencia al cambio por el establecimiento de un Servicio Profesional de Carrera, sobre todo porque afecta intereses creados tanto de carácter individual como colectivo.
- Existencia de una normatividad excesiva, procesos que duran demasiado, documentación constantemente duplicada, además de inconsistente.
- En el documento, por ejemplo, en una muestra de 13 dependencias, 85% de ellas mantienen la práctica de alinear sus puestos conforme al título de éste y no según su nivel de responsabilidad y contribución a la organización.

En cuanto al tema de administración de personal, se tomó como referencia un segundo documento tipo diagnóstico denominado Programa Especial para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006, del cual se desprenden los siguientes resultados:

- La publicación de las vacantes no era una práctica generalizada en la administración pública federal centralizada, ya que únicamente 18% de las instituciones llevaban a cabo dicha práctica.
- Asimismo, se observa que el método de decisión más utilizado en la selección de candidatos para ocupar las vacantes era, en gran medida, decisión del jefe inmediato. Este procedimiento se seguía en 51% de los casos.
- Falta de experiencia y de técnicas adecuadas en las áreas de recursos humanos para la aplicación de procedimientos y mecanismos de selección de personal.
- Hasta antes de spc, menos de 50% de las instituciones llevaba a cabo cursos de inducción y prácticamente ninguna tenía los mecanismos para una certificación de capacidades según lo requiere el Servicio Profesional de Carrera.
- En materia de evaluación del desempeño, 13% de las instituciones manifestaron tener actividades de evaluación del desempeño para puestos sujetos a la ley.
- El control y la evaluación son actividades que mostraron que 44% de las instituciones contaba con mecanismos de control y evaluación para algunos de sus procesos de recursos humanos. Por otra parte, también 44% de las áreas de recursos humanos de las instituciones aplicaba encuestas de opinión para evaluar el servicio que prestaba a sus usuarios internos.

Además de los problemas antes mencionados, están los de carácter tecnológico y los de comunicación interna. En cuanto al primero, alrededor de 70% de las instituciones afirman contar al menos con un servidor para administración electrónica de la información. Es conveniente destacar este punto, sobre todo si se tiene en cuenta que una de las apuestas del spc es y será el uso intensivo de tecnologías de la información. En las instituciones que cuentan con servidor, 88% de éstos tienen

la capacidad suficiente para administrar los requerimientos del Servicio Profesional de Carrera.

En cuanto a la parte operativa, se identifica la ausencia de estructuras orgánicas “tipo” para las direcciones generales de Recursos Humanos, tanto en dependencias como en órganos desconcentrados. Esto significa que prevalece la existencia de estructuras diversas de recursos humanos, con diferente potencial y distinto nivel de capacitación para hacer frente a la operación de los siete subsistemas que prevé la ley. Esto nos lleva a pensar en la posibilidad de contar con un escenario próximo de Servicio Profesional de Carrera de “varias velocidades”, para tener en cuenta los avances que ya registran algunas direcciones con respecto de otras. La situación antes descrita obligará a un ejercicio de homogenización de fondo que incluya entrenamiento y especialización de personal (por ejemplo, en las materias mencionadas en los párrafos anteriores), contrataciones adicionales, rediseños de las estructuras existentes, inversión de recursos financieros, etcétera.

Con lo antes señalado, se puede decir que el Servicio Profesional de Carrera no es una tarea que se agota únicamente en diseños o modelos legales y organizacionales que se desea montar de manera natural sobre un determinado aparato administrativo. Es evidente que esta labor requiere reformas de fondo, incluso dentro del marco de una reforma administrativa profunda, las cuales requieren el soporte de diagnósticos que identifiquen claramente problemas y escollos por superar. De lo contrario, se corre el riesgo de generar mayores problemas de los que ya existían con anterioridad.

En relación con los problemas antes descritos, se considera que éstos se han venido solucionando de manera simultánea a la implantación del sistema, incluso algunos de ellos con relativo éxito, como lo es el caso de las estructuras, pero hay otros que todavía tendrán que esperar.

ORGANIZACIÓN Y RESULTADOS DEL SPC

El Servicio Profesional de Carrera o servicio civil en México adquirió su carta de presentación en el año 2003, con la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, y se puso en marcha en abril de 2004 con la expedición de su Reglamen-

to. Tal como lo describe el artículo 2º de la ley: “el sistema del servicio profesional de carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública para beneficio de la sociedad”, mediante principios rectores como la legalidad, la eficiencia, la objetividad, la calidad, la imparcialidad, la equidad y la competencia por mérito.

Ésta es una ley dirigida a la administración pública federal centralizada, es decir, sólo para dependencias y órganos desconcentrados. La rectoría, o sea, la parte normativa del sistema, recae en la Secretaría de la Función Pública, concretamente en la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización. No obstante esta rectoría, el esquema propuesto por la ley atiende a un sistema descentralizado, donde las dependencias y órganos desconcentrados son los que implementan el sistema, de manera que en ellos se encuentran instituidos comités técnicos de Profesionalización y Selección que suman un total de 76. Como dato adicional, los puestos sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera van desde el nivel de Enlace hasta el de Director General para un número aproximado de 42 499 servidores públicos de un total de 649 187, es decir, menos de 10% de los servidores públicos pertenecientes a la administración pública federal centralizada.

Desde una perspectiva normativa, el diseño del Servicio Profesional de Carrera implica la aplicación de una suerte de plantilla o modelo prescriptivo a través de la ley y demás normas, el cual se ha tratado de cumplir paso a paso. Pero también ha significado un cambio total en los procedimientos, valores, reglamentaciones, normas, rutinas y hábitos de las personas. Resulta evidente que dicha plantilla o modelo prescriptivo (Peters, 2003) tendría que irse moldeando según las necesidades e intereses de las personas, para alcanzar lo que se denomina “lógica de lo adecuado” como una versión de la teoría del rol, de modo que la institución defina un conjunto de expectativas de comportamiento para individuos ubicados dentro de la institución y luego refuerce el comportamiento adecuado para el rol y también sancione el inadecuado.

El Servicio Profesional de Carrera se sustenta en los siete subsistemas siguientes:

- Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.
- Subsistema de Ingreso.
- Subsistema de Desarrollo Profesional.

- Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.
- Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- Subsistema de Separación.
- Subsistema de Control y Evaluación.

El Servicio Profesional de Carrera se basa, como puede observarse, en siete subsistemas, los cuales deberán, por ley, estar en operación a más tardar en octubre de 2006. Este sistema, que atiende a un modelo o plantilla, ha generado impactos en las maneras de administrar el personal. Su implantación ha sido gradual, de modo que los únicos subsistemas que se encuentran funcionando son los de planeación de recursos humanos, ingreso, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño, y control y evaluación. Tal como está previsto, se espera que todos los subsistemas estén funcionando plenamente en 2006. Por consiguiente, se puede decir que hoy día no existen resultados de carácter integral que puedan determinar si el sistema está funcionando correctamente en su conjunto o no, pero sí los hay de carácter parcial. Las evaluaciones integrales podrán hacerse una vez que el sistema esté funcionando después de 2006.

De manera general, a continuación se presentan algunos de los avances que se han registrado en ciertos subsistemas.

SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un tema esencial de este subsistema es el que se relaciona con las estructuras de las dependencias y órganos desconcentrados, cuya formalización se convierte en un requisito indispensable (ya que sin estructuras reales y autorizadas no se pueden tener las descripciones y los perfiles de puestos, convocatorias públicas, definición de metas individuales, evaluación del desempeño, etc.). Éste ha sido uno de los procesos más complicados, ya que en la mayoría de las organizaciones antes mencionadas no se tenían con anterioridad estructuras registradas, además de que el proceso de registro era demasiado largo. A fin de contrarrestar este problema, se diseñó un procedimiento ágil y sencillo para el registro de estructuras —así como la expedición de convocatorias para puestos vacantes—, el cual se inició en abril de

2004 con el siguiente resultado: a la fecha se encuentran registradas 98% de las estructuras de las instituciones sujetas al Servicio Profesional de Carrera entre dependencias y órganos desconcentrados.

En este mismo subsistema se reconoce el establecimiento del llamado Registro Único de Servidores Públicos (RUSP), cuyos trabajos comenzaron en agosto de 2003, con los siguientes resultados: hasta la fecha, se tiene el 100% de la información de los servidores públicos pertenecientes a las 76 dependencias y órganos desconcentrados sujetos al sistema; se cuenta con el registro de 238 dependencias de la APF que participaron en el RUSP con información básica y técnica pertenecientes a 1 302 333 servidores públicos de toda la administración pública federal y la información del 100% de servidores públicos que podrían ser de carrera.

SUBSISTEMA DE INGRESO

A fin de lograr el funcionamiento de este subsistema, se han tenido que resolver esencialmente cuatro grandes problemas:

1. Contar con el registro de las estructuras.
2. Tener la descripción, perfil y valuación de los puestos.
3. Identificar y definir las capacidades.
4. Recibir y analizar de manera objetiva y transparente un gran número de currículos.

Respecto a la descripción, perfil y valuación de los puestos, muchos de ellos no contaban con esa información, lo que constituyó un factor que provocó que las contrataciones no fueran tan ágiles. Para resolverlo, ya se han emitido los lineamientos correspondientes y se espera que, a principios de 2006, ya se cuente con el 100% de los puestos descritos y perfilados.

En tercer término, con respecto a la identificación de capacidades para la selección en el proceso de ingreso, se definieron tres tipos de capacidades: de visión de servicio público, gerenciales y técnicas (para el proceso de certificación, además de éstas están las denominadas transversales). Como resultado de reuniones con

oficiales mayores y directores generales de Recursos Humanos, se definieron cuatro capacidades de visión de servicio público: *a)* transparencia, *b)* integridad, *c)* rendición de cuentas, y *d)* bien común.

Respecto a las capacidades gerenciales, se definieron éstas: *a)* visión estratégica, *b)* liderazgo, *c)* orientación a resultados, *d)* trabajo en equipo, y *e)* negociación.

Los instrumentos para medir las capacidades son herramientas en línea que actualmente están en funcionamiento:

1. Para visión del servicio público, se usa AMITAL.
2. Para capacidades gerenciales, se utilizan dos herramientas:
 - a)* Desempeño Personal de Competencias (PPP, por sus siglas en inglés); y
 - b)* Diagnóstico Gerencial en línea (CDG), sólo para directores generales y directores generales adjuntos.
3. Para las capacidades técnicas, cada dependencia es responsable de su definición, ya que se requieren conocimientos muy específicos de acuerdo con las funciones de cada puesto.

Cabe mencionar que las herramientas antes mencionadas serán sustituidas próximamente por las que se acaban de terminar de diseñar con el Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior (Ceneval). Se prevé que durante el primer semestre de 2006 formen parte de la segunda generación de Trabajaen.gob.mx. También se prevé desarrollar este ejercicio para el caso de capacidades técnicas, a fin de contar con herramientas similares.

Por último, en relación con la recepción de currículos, se puso en funcionamiento Trabajaen.gob.mx, que es un portal a través del cual los interesados concurren para ocupar las vacantes publicadas. Esta herramienta comenzó a operar en abril de 2004. Hasta marzo de 2006, ha permitido clasificar más de 1 165 248 currículos recibidos. Un dato adicional es que el Servicio Profesional de Carrera se ha convertido en un conducto para ascenso de los actuales servidores públicos de libre designación, quienes han logrado ganar 65% de los concursos.

Otros datos relacionados con este subsistema de ingreso son: hasta marzo de 2006 se han puesto a concurso 4 053 plazas, de las cuales se han ocupado 2 115;

se han declarado desiertos 1 282 concursos (cifra muy elevada, sobre todo si consideramos que corresponde a una cuarta parte), y el resto se encuentran en proceso. Se estima poder concursar 300 plazas mensuales, cifra que ya se alcanzó en meses anteriores: junio de 2005 con 301, y octubre y noviembre de 2005 con 484 y 431, respectivamente.

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE CAPACIDADES

Respecto al subsistema de Capacitación, se diseñó el portal educativo @Campus México, que fue puesto en marcha en octubre de 2004. El propósito de @Campus México es desarrollar las cinco capacidades gerenciales de los servidores públicos. De octubre de 2004 a febrero de 2006, se han autorizado más de 65 mil cursos en línea, ofertados por diferentes instituciones educativas de México y el extranjero (18, hasta hoy día, que ofrecen más de 157 cursos), a servidores públicos de los estados de la república y del Distrito Federal.

Todas las instituciones educativas del país tienen la posibilidad de ofrecer cursos. El único requisito para que el curso pueda ofertarse por medio de @Campus México es que cuente con el visto bueno de un consejo académico asesor, conformado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y por un representante del Instituto de Capacitación del Banco Mundial. Este consejo evalúa el contenido académico del curso y su accesibilidad en línea. Los cursos tienen una duración mínima de 20 horas y un precio uniforme de 90 dólares cada uno. Esto permitirá capacitar a los 42 mil servidores públicos con cursos de instituciones educativas reconocidas, de una manera flexible, ágil y a un costo accesible. Lo novedoso de todo este asunto, evidentemente, no es el portal *per se*, sino el giro que se pretende dar al modificar parte de la capacitación tradicional con un enfoque alternativo como el de la capacitación virtual.

En cuanto al tema de la certificación de capacidades, cabe destacar los trabajos que se comenzaron a realizar con el Ceneval durante 2005 en lo que se refiere al desarrollo de las herramientas para capacidades de carácter gerencial y técnico. En relación con la certificación de capacidades gerenciales destinadas a la certificación de servidores públicos sujetos de la ley, ya se dio paso a la primera evaluación

diagnóstica, la cual se llevó a cabo del 14 de noviembre al 21 de diciembre de 2005, en cuya prueba resultaron evaluados 14 782 servidores públicos con un total de evaluaciones de 47 704. Sus resultados están por darse a conocer en el transcurso del primer semestre de 2006.

En cuanto a capacidades técnicas transversales, se han diseñado 25, y en lo que se refiere a capacidades técnicas específicas, la Secretaría de la Función Pública diseñó y difundió en todas las dependencias la metodología de Descripción de Capacidades Técnicas Específicas. Como consecuencia, se han identificado 354 capacidades técnicas específicas en 58 instituciones y se han descrito 312. De todas éstas, existen 123 capacidades técnicas específicas con código asignado para fines de registro en el Catálogo General de Capacidades.

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Durante 2005 se diseñaron el modelo y la herramienta de evaluación del desempeño, con los siguientes avances:

1. La primera evaluación semestral del desempeño se llevó a cabo en los meses de julio y agosto para los servidores públicos de carrera con un mínimo de tres meses en el sistema.
2. Durante los meses de enero y febrero de 2006, se comenzó a evaluar a todos los servidores públicos de libre designación y del Servicio Profesional de Carrera (con una antigüedad de seis meses en su puesto) correspondiente al ejercicio 2005.

Para ello se creó un sistema digital denominado “Metateca Digital”, que concentra las metas individuales negociadas y alineadas a las políticas públicas y estrategias de cada institución de la administración pública federal centralizada. Hasta el mes de marzo de 2006 se cuenta con: las metas de 598 unidades responsables de un total de 623 (96.1%); 5 626 metas institucionales; más de 35 552 servidores públicos (86%) con metas individuales; más de 85 mil metas individuales, y 1 422 metas colectivas.

SUBSISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN

Para el Subsistema de Control y Evaluación, se ha adquirido un software denominado RHNet, que es la herramienta informática que permitirá la administración del Servicio Profesional de Carrera de manera eficiente, unificada y organizada. Dicho sistema integra y homologa los procesos de recursos humanos que por ley deben adoptar las dependencias y órganos desconcentrados. Con RHNet, las dependencias operarán en línea los siete subsistemas. Esta herramienta ya comenzó a operar en algunas dependencias a lo largo del segundo semestre de 2005, y se espera que funcione en la totalidad de las instituciones a las que se aplica la ley en el transcurso de 2006. Los avances registrados hoy día en este programa hasta el primer trimestre de 2006 son: la captura de bases de datos de 59 dependencias u órganos en materia de estructuras; 71 dependencias u órganos en el diagnóstico de certificación de capacidades, y la inscripción de 16 380 servidores públicos susceptibles de ser de carrera, por lo que ya pueden hacer en estos momentos sus transacciones a través del sistema. Con lo anterior se ha venido generando un cúmulo de información y datos provenientes de las diferentes dependencias gubernamentales para la toma de decisiones.

Banderas blancas

Para la implementación ágil y gradual del Servicio Profesional, se ha desarrollado un sistema de medición que cuenta con 24 indicadores de los factores críticos de operación e implementación del sistema. Este sistema de puntos se denomina “Banderas blancas”; opera a manera de tablero de control y está programado para cumplir con lo establecido por la ley. Es un indicador del Sistema de Metas Presidenciales, con una meta mínima por dependencia de 640 puntos para 2005, de los cuales se obtuvieron 528, lo que representó un avance de 82.5%; y una meta máxima de mil puntos para 2006.

Servidores públicos por certificarse

Por último, en referencia a los subsistemas relacionados con la certificación de capacidades y la evaluación del desempeño, la intención es alcanzar en 2006 la meta

de certificar a 44% del personal sujeto a la ley, sobre todo considerando el asunto de la permanencia, que implica que el servidor público deberá certificar cuando menos las siguientes capacidades: tres gerenciales (enlaces dos), una técnica transversal y dos técnicas específicas. En cuanto a su evaluación del desempeño (de carácter anual), su pretensión es poner en marcha la primera de ellas en el transcurso de 2005, para lo cual se cuenta con la “Metateca Digital”, que ya fue validada por los equipos de trabajo de los oficiales mayores.

PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DE TENSION DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Cómo se puede observar, el Servicio Profesional de Carrera está compuesto de toda una serie de procedimientos, normas y herramientas que, a su vez, tienen la pretensión de constituirse en rutinas, normas y hábitos, tanto para los servidores públicos como para todos los interesados en formar parte de la administración pública federal. Todo este marco normativo, así como estratégico, trata de darle vida a esta nueva institución en el país: el Servicio Profesional de Carrera. En una especie de ejercicio de evaluación, a lo largo de estos tres años se ha podido identificar una serie de puntos fuertes y puntos de tensión relacionadas con todos los avances mencionados y que describimos a continuación.

PUNTOS FUERTES

En cuanto al tema de los puntos fuertes, de manera general, éstos son algunos de los que se pueden identificar:

- El más importante consiste en la publicación, por primera vez en la historia de la administración pública federal centralizada, de convocatorias públicas para la ocupación de vacantes.
- La posibilidad de que por fin una franja de servidores públicos en funciones, si así lo desean —previo cumplimiento de requisitos—, alcance una cierta estabilidad en el empleo, ajena a los vaivenes político-partidistas.

- Otro punto fuerte consiste en el uso intensivo de tecnologías de la información en la mayoría de los rubros del Servicio Profesional de Carrera, con la idea de un gobierno electrónico, sobre todo en atención al volumen de personas que formarían parte del sistema.
- El establecimiento de procedimientos ágiles para la autorización de estructuras organizacionales, a diferencia de los largos procedimientos que existían con anterioridad.
- La reconversión de las áreas de recursos humanos. Es decir, han pasado de ser simples áreas tramitadoras a áreas de recursos humanos cuyo interés es el de gestionar el talento de las personas.
- La ampliación de las perspectivas laborales de los servidores públicos, así como de egresados universitarios y ciudadanía en general, por el hecho de poder ingresar a la administración pública mediante convocatorias públicas.
- Otra fortaleza es el impacto institucional que está teniendo el servicio profesional en los sistemas universitarios como resultado de adecuar sus planes de estudios y cursos de capacitación a las necesidades del sistema.
- En el ámbito de la propia administración pública federal centralizada, se puede mencionar la extensión del SPC a áreas de la propia administración que no estaban consideradas en el sistema, como los órganos internos de control y las áreas relacionadas con trámites y servicios de alto impacto ciudadano (TYSAC).
- La posibilidad de ampliar el fenómeno de la profesionalización hacia otros poderes y otros órdenes de gobierno a través de la firma potencial de convenios de colaboración.
- Un esfuerzo importante en cuanto a la estandarización de procesos relativos a la gestión del Servicio Profesional de Carrera, de modo que prevalezca la homogeneidad y no la diversidad mal entendida.

PUNTOS DE TENSION²

Respecto a los puntos de tensión del sistema, también se identifican algunos de carácter general que se resumen de la siguiente manera según su pertenencia a cada uno de los subsistemas.

Planeación de Recursos Humanos y Estructuras

- Se observa todavía una pugna entre dependencias y la unidad de Recursos Humanos y Profesionalización como órgano rector y normativo del sistema. En esta pugna han estado de por medio dos dilemas principales: la centralización-descentralización y la independencia-dependencia. Un punto de conflicto es la aparente desconfianza mutua, la cual consiste en dos puntos: el primero tiene que ver con el supuesto mal manejo de los concursos que pueden hacer las dependencias al contar con el control absoluto sobre ellos, y el segundo se refiere a la aparente falta de experiencia de las dependencias en la gestión de los concursos y demás herramientas.
- El que se haya acortado el procedimiento en cuanto al registro de estructuras no garantiza de ninguna manera que las dependencias y órganos desconcentrados estén trabajando con sus estructuras registradas y autorizadas, sino que todavía sigan trabajando con sus estructuras reales. Ello significa que puede existir un ejercicio de simulación en muchos de los casos.
- Todavía se carece de un catálogo general de puestos en el que se concentre la totalidad de los puestos descritos de la administración pública federal centralizada. La ausencia de esta guía permitió que, de manera temporal y sin criterios generales ni supervisión previa, las propias áreas de recursos humanos estuvieran diseñando los perfiles de puestos para las convocatorias con el enorme riesgo y la posible sospecha de que el perfil se hubiera realizado con las características de la persona que estaba ocupando el puesto en esos momentos. Además, la labor aún no se ha terminado —apenas se está a la mi-

² Además de los puntos de tensión que se mencionan en este ensayo, se sugiere recurrir a los que identifica María del Carmen Pardo (2005).

tad del proceso de descripción de puestos—, a pesar de que el sistema comenzó hace tres años.

- En cuanto a la parte de la implementación, se identifica la ausencia de estructuras orgánicas “tipo” para las áreas de recursos humanos. Esto significa que prevalece la existencia de estructuras de recursos humanos diversas, con diferente potencial y distinto nivel de capacitación para hacer frente a la operación de los siete subsistemas que prevé la ley. Lo cual lleva a pensar en la posibilidad de contar con un escenario próximo de servicio profesional de carrera de “varias velocidades” que tenga en cuenta los avances que ya registran algunas direcciones respecto de otras.
- La falta de consideración de un sistema de estímulos que no valore el desempeño de los servidores públicos y genere, en consecuencia, un desencanto por parte de éstos.
- La ausencia de una política salarial —necesidad de mayores niveles de los previstos— como verdadero detonador del Servicio Profesional de Carrera, aunado a una profunda reforma de los tabuladores existentes, así como la ausencia de una política laboral y de prestaciones que vaya de la mano del SPC. Se ha llegado a la conclusión de que el fin de la historia no es el SPC, sino que su espectro va más allá y, por lo tanto, tiene que considerar los elementos antes mencionados para regular al personal, incluso el que no está sujeto al sistema, pero que requiere una atención similar.
- Información todavía incompleta del Registro Único de Servidores Públicos que no permite aún hacer las proyecciones adecuadas en materia de administración de personal.
- En los puestos sujetos al servicio, no se ha redefinido, en los casos de enlace, quiénes formarían parte del sistema y quiénes no lo harían. Por ejemplo, hoy día no existe un criterio definido en cuanto a saber si las secretarías, choferes y auxiliares administrativos formarían parte del sistema o no; lo cierto es que muchos servidores públicos en estas funciones han adelantado sus actividades tendientes a la certificación con la incertidumbre de si, al final, tendrá validez su esfuerzo o no.
- Con el interés de ponerle orden, técnicamente hablando, a la administra-

ción, se están teniendo graves problemas para poder ajustar los puestos a las personas, con “la idea de que el puesto correcto es para la persona correcta”. Por ejemplo, muchos puestos fueron ocupados en su momento por personas que, por razones diversas de su ingreso, no cumplían con las funciones ni el perfil que se requiere. ¿Cómo hacemos ese ajuste? Además, respecto al tema de la compatibilidad de códigos (numéricos) ya sea con el Registro Único de Servidores Públicos, con el de la nómina o con el del propio puesto, ¿cómo los homogeneizamos?

Ingreso

- La complejidad que todavía representa Trabajaen.gob.mx, cuyo portal despliega una serie de lógicas (conocimientos, capacidades, experiencia) que no se entienden a la primera respecto a cuál de ellas está por encima de las demás. Sobre todo si se considera que este sistema de servicio profesional de carrera privilegia el tema de las capacidades. Todo ello aunado a la falta de difusión y socialización de las personas con el sistema.
- En la actualidad, las herramientas que se están utilizando en línea para el proceso de selección son de carácter temporal y han recibido muchas críticas por parte de los aspirantes y especialistas en la materia por tratarse de herramientas propias de la empresa privada. Este asunto se resolverá aparentemente una vez que se construyan las herramientas adecuadas y propias para la administración pública. El problema central es que no se sabe en cuánto tiempo se subsanará esta situación.
- El sistema de prelación es limitado (a ternas en las entrevistas) y no abierto, por lo que muchos candidatos se quedan fuera.
- Existencia de muchos concursos desiertos. Hasta hoy, casi la tercera parte se declaran desiertos. Las razones han sido varias: *a*) no se cuenta con candidatos que hayan aprobado la totalidad de las evaluaciones; *b*) a consideración del Comité de Técnico de Selección se determina que los candidatos no cubren con los requisitos solicitados para el puesto (artículo 32 del Reglamento de la Ley); *c*) a consideración del Comité de Selección, no se cuenta con al menos tres candidatos que hayan obtenido las puntuaciones mínimas estable-

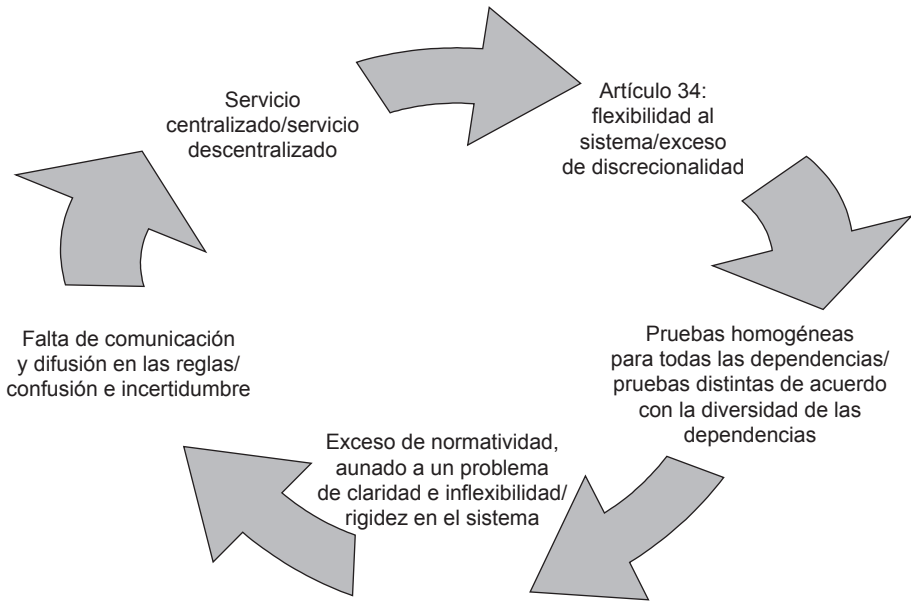
cidas (artículo 32 del Reglamento de la ley). Sin embargo, existe una causa adicional que tiene que ver con la sospecha de que el candidato que llegó a la entrevista no era el que se tenía pensado.

- Uso indiscriminado del artículo 34 (ocupación de plazas de manera temporal por causas de fuerza mayor, necesidades del servicio, etc.), ya que a través de él se predetermina un posible candidato para ocupar la plaza que se pondrá a concurso. Esta medida pretendía, en su momento, darle una gran flexibilidad al sistema con el propósito de no interrumpir las necesidades del servicio, pero se ha convertido en un severo problema. Con ello se cumple la idea de que “lo que puede ser pan para hoy puede ser hambre para mañana”.
- Falta de socialización de las personas hacia la realización de pruebas de selección o evaluaciones del desempeño, lo que lleva a la existencia de resistencias, desconfianza, falta de interés e incluso actitudes de rechazo hacia el sistema. Por otro lado, están aquellas personas que, en su ánimo por ingresar al sistema, son capaces de transgredirlo a costa de, por ejemplo, modificar sus propios datos personales (por ejemplo, el CURP) con tal de no quedarse fuera de los tiempos que marca la ley (tres meses la primera vez), en el supuesto de no aprobar las evaluaciones correspondientes. Al respecto, ya se han descubierto casos y están por tomarse las medidas correctivas correspondientes.

Capacitación y Certificación de Capacidades

- Resistencias por el uso de capacitación en línea y desencanto por sus resultados, aunado a la falta de alternativas de carácter presencial.
- Falta de vínculo entre la capacitación y las pruebas de certificación de capacidades.
- Problemas para el desarrollo de las capacidades técnicas en ausencia de una metodología sólida al respecto.
- Dentro de los puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera, hay un tratamiento de carácter global para puestos tanto directivos como técnicos (enlaces), por lo que esto afectará de manera inmediata los planes individuales de carrera por el simple hecho de centrar la atención en la verticalidad de las carreras.

GRÁFICA 1. PUNTOS DE TENSIÓN



- En relación con el Subsistema de Certificación de Capacidades, la mayoría de sus herramientas para medir capacidades gerenciales se basa en conocimientos, pero no así las que miden los comportamientos de las personas. Por consiguiente, si bien es cierto que esto no es del todo malo, no se estaría consiguiendo el propósito que se persigue al establecer un sistema de esta naturaleza.
- Problemas en la determinación de la calidad en el proceso de certificación. Al respecto, existe la meta de certificar a 44% de los servidores públicos sujetos a la ley. El tema central está en sacrificar la calidad por la cantidad, de modo que se pone en juego la validez de las pruebas, el nivel de confiabilidad, etcétera.
- Pese a la existencia de una metodología para el diseño de capacidades técnicas, las dependencias y órganos desconcentrados han encontrado severos obstáculos para el desarrollo de dichas capacidades, lo cual ha generado una enorme tensión a causa de los tiempos que marca la ley como límite.

Evaluación del Desempeño

- La evaluación del desempeño supone su integración a partir del nexo que se genera entre las metas particulares de las personas y las metas institucionales de las organizaciones, por lo que han surgido problemas desde la adecuada descripción de las metas hasta la necesaria capacitación para hacerlo y que todas las dependencias, a partir de entender su importancia, se pongan en la misma frecuencia. Esto no necesariamente se ha dado, sino que, por el contrario, el proceso ha estado lleno de retrasos con ritmos distintos.

De carácter general

- Falta de estrategias en cuanto a blindar el Servicio Profesional de Carrera al ámbito político. Poco se ha hecho en este rubro. Ha sido muy pobre el trabajo de difusión, pensando más en lo gradual que en lo eficaz. De igual manera, la preocupación va más hacia el funcionamiento propio del servicio profesional de carrera *per se* que a venderlo como un producto que fortalezca el régimen democrático del país. No se ha establecido un sano equilibrio al respecto.
- Problemas de carácter cultural, en los que las resistencias al cambio están y estarán a la orden del día, sobre todo porque afectan intereses de carácter tanto individual como colectivo.
- Resistencias de los servidores públicos sujetos a la ley hacia todos los procedimientos que forman parte del sistema. Estas resistencias se manifiestan en el número de amparos presentado en contra del sistema, principalmente respecto al tema de la evaluación del desempeño. Esto tiene que ver con la esquizofrenia generada por la falta de un cambio en la cultura organizacional (Arellano, 2005, 41).
- Ausencia de un blindaje constitucional de la ley, lo cual la hace endeble y presa de posibles reformas e incluso de una derogación por parte del nuevo congreso.

Por lo tanto, se tiene que insistir en la idea del cambio institucional, no sólo en cuanto a que se implemente el Servicio Profesional de Carrera, sino en cuanto a

que se haga manifiesto este cambio en las organizaciones, las personas, los procedimientos, las estructuras organizacionales, las rutinas, los valores y la cultura, y a que todos estos elementos se encuentren en una perfecta armonía.

¿HACIA DÓNDE VAMOS?

Como se puede observar, en la identificación de puntos fuertes y puntos de tensión, sobre todo de los segundos, se percibe que existen muchos frentes abiertos que habría que pensar cómo se resuelven en el corto y mediano plazo. Está claro que dentro de la identificación de cada uno de los problemas existe una respuesta de carácter implícito y particular. Evidentemente, la clave está en que en cada arreglo que se realice esté de por medio el enfoque sistémico, de modo que cada pieza que se mueva no impacte de manera negativa a las demás.

Los derroteros del Servicio Profesional de Carrera son variopintos y sumamente diversos. Van desde aquellos que nos sugieren que dejemos las cosas como están (Skertchly Benavides, 2006) y que se vayan acomodando de manera natural las piezas que tengan que acomodarse, hasta los que sugieren someter el servicio a una profunda reforma interna y a cambios que podrían incluso ser radicales, como sería, por ejemplo, suspender temporalmente el sistema de capacidades, sobre todo por la lentitud con la que se están desarrollando las de carácter técnico y, así, quitarle una gran presión a la operación del sistema en su conjunto.

Por otra parte, esto no significa relajar el proceso de certificación que se ha establecido, sino simplemente rediseñarlo y seguir pensando en la calidad del proceso en vez de la cantidad de servidores públicos que pretenderían alcanzar la nueva condición dada por el sistema. Cabe mencionar que éste no es un tema menor, se ha estado insistiendo últimamente en la necesidad de crear una masa crítica que le dé el blindaje necesario al Servicio Profesional de Carrera. Esperamos que así sea, pero no a cualquier precio que pueda traer como consecuencia una ilegitimidad de origen que cuestione permanentemente su funcionamiento.

Asimismo, se considera que es pertinente pensar en el posible blindaje tanto legal (a nivel de la Constitución) como a través de la opinión pública. Sobre esto último, hoy día se hace imprescindible orientar de manera estratégica toda la labor

de difusión que se está realizando —se insiste en que hay una tibieza enorme a este respecto—, a fin de poder captar la mayoría de las voces que hagan valer que esta propuesta es necesaria para el futuro de la democracia de este país. Todo ello, entre otras cosas, porque la complejidad está más que presente.

Por último, entre las medidas de blindaje político, se sugiere la necesidad de avanzar en la firma de un Acuerdo Nacional de la Profesionalización, entre gobierno federal, estados, municipios, universidades, asociaciones de profesionistas y de ciudadanos o partidos políticos, que, en su conjunto, le dé mayor fuerza a este compromiso de la profesionalización de los servidores públicos.

CONCLUSIONES

Como se puede observar, es evidente que, en la implantación del Servicio Profesional de Carrera, está de por medio todo un nuevo modelo prescriptivo, así como una serie de normas, procedimientos, rutinas, hábitos y valores que sin duda alguna impactarán en la forma de administrar al personal, así como en los comportamientos de los propios servidores públicos y de los ciudadanos. Esto obliga a pensar en procesos de desinstitucionalización y reinstitucionalización que den lugar a un cambio o al posicionamiento de nuevas instituciones en lugar de otras.

Por supuesto, estos procesos no son nada sencillos, ya que no se agotan en el simple análisis de arquetipos o modelos, sino que incluyen toda la problemática y naturaleza de las administraciones públicas como receptoras de nuevas instituciones, además de las percepciones e intereses de las personas, tanto las que forman parte de la administración como las que están fuera. Esto tampoco genera un proceso de aceptación y satisfacción automática; por el contrario, los cambios radicales generan insatisfacciones de larga duración de los actores tanto externos como internos. De ahí que los procesos de reinstitucionalización tengan que ser muy eficaces en cuanto a los efectos que se pretende alcanzar.

Por principio, se puede afirmar que todos los problemas institucionales, estructurales, procedimentales, administrativos, culturales, que se tienen que superar para el establecimiento del Servicio Profesional de Carrera, requieren reformas de fondo, tanto de carácter político y administrativo como social, que impacten no

sólo al sistema administrativo sino a los comportamientos, creencias y hábitos de la sociedad en su conjunto. El éxito del Servicio Profesional de Carrera dependerá de la capacidad de armonizar todos estos elementos.

Por ejemplo, una de las pruebas de fuego del Servicio Profesional de Carrera será el cambio de sexenio, el cual mostrará el nivel de aceptación o rechazo de esta institución, independientemente de los resultados que exponga. Lo deseable es que estos resultados sean favorables, pero de igual manera, no necesariamente constituyen elementos naturales de acreditación. El consenso, la credibilidad, la confianza, los buenos impactos institucionales, el buen funcionamiento organizacional, así como la aceptación por parte de los principales actores —políticos, servidores públicos, ciudadanos— serán elementos de vital importancia. Hoy día, ya se habla de posibles reformas a la ley, pero no se descarta incluso la posibilidad de su abrogación.³

Así que se puede afirmar que el futuro del Servicio Profesional de Carrera se relaciona también con un asunto de fondo, ya que representa, en muchos sentidos, la reconstrucción o reordenamiento de la propia administración pública federal, lo cual no constituye un reto menor. Nos encontramos prácticamente en presencia de una verdadera reforma administrativa, sin que ése haya sido el propósito original. Esto puede, en efecto, implicar una reforma de fondo que no sólo será útil para el funcionamiento de un Servicio Profesional de Carrera, sino para todas las estrategias que se relacionen con él, trátase de transparencia y acceso a la información pública gubernamental, gobierno por resultados, evaluación del desempeño y organizacional, servicios de calidad, mejora regulatoria, lucha contra la corrupción, etc. Lo que nos lleva a pensar al final del día posiblemente en una nueva concepción de la administración pública en el marco de las nuevas relaciones entre el estado y sus

³ Estos cambios van desde quitar a directores generales y directores generales adjuntos del spc (reforma al art. 5° de la ley del spc) hasta reformas constitucionales a los artículos 89 y 90 para darle la facultad al poder ejecutivo en cuanto a la designación de servidores públicos para cargos de designación política, incluyendo estos dos últimos para la administración pública centralizada. Véase “Proyecto de Reforma presentado por el diputado federal Rafael Flores Mendoza a la Cámara de Diputados el 14 de diciembre de 2005”. Ha habido otros cambios como el registrado a partir del acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios para que la instrumentación del sistema del spc en la Secretaría de Relaciones Exteriores no interfiera en la operación del Servicio Exterior Mexicano. Dicho cambio, publicado el 11 de abril de 2005 en el *Diario Oficial de la Federación*, tuvo, por ejemplo, la clara intención de excluir del spc al personal administrativo de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

gobernados, la cual, por supuesto, va más allá de un esquema de administración tradicional que no responde a las necesidades actuales. ☐

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, David (2005), "Problemas estratégicos para la implementación del Servicio Profesional de Carrera en México", *Servicio Profesional de Carrera*, México, núm. 4, segundo semestre.
- Martínez Puón, Rafael (2005), "El servicio profesional de carrera en las entidades federativas de la República Mexicana", *Servicio Profesional de Carrera*, México, núm. 3, primer semestre.
- Pardo, María del Carmen (2005), "El Servicio Profesional de Carrera en México: de la tradición al cambio", *Foro Internacional*, México, núm. 82, octubre-diciembre.
- Peters, Guy (2003), *El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en ciencia política*, Barcelona, Gedisa.
- Skertchly Benavides, Allan Clark (2006), "El futuro inmediato en el Sistema de Servicio Profesional en México", *Servicio Profesional de Carrera*, Red Mexicana por el Servicio Profesional, México, núm. 6, primer semestre.

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

- Proyecto de Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, a cargo del diputado Rafael Flores Mendoza del Grupo Parlamentario del Partido de la Revolución Democrática a la Cámara de Diputados el 14 de diciembre de 2005.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de la Función Pública, "Marco para la gestión de estructuras organizacionales de las dependencias y órganos desconcentrados y la remuneración de los servidores públicos", México, 2004.
- , "Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal", *Diario Oficial de la Federación*, México, 10 de abril de 2003.
- , "Lineamientos para la profesionalización de los servidores públicos de los Órga-

nos Internos de Vigilancia y Control de la Secretaría de la Función Pública”, 26 de octubre de 2005.

——, “Programa Especial para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006”, *Diario Oficial de la Federación*, México, 16 de agosto de 2005.

——, “Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal”, *Diario Oficial de la Federación*, México, 2 de abril de 2004.

Secretaría de Relaciones Exteriores, “Acuerdo que tiene por objeto establecer los criterios para que la instrumentación del sistema del spc en la Secretaría de Relaciones Exteriores no interfiera con la operación del Servicio Exterior Mexicano”, *Diario Oficial de la Federación*, México, 11 de abril de 2005.

Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización, “Prontuario Estadístico”, marzo de 2006.

