



**SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN**

**INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y EL DESARROLLO MUNICIPAL**

**DIRECCION DE CAPACITACION Y PROFESIONALIZACION DEL  
SERVICIO PÚBLICO LOCAL**

**La implementación del Servicio Civil de Carrera  
en Administraciones Locales de México:  
Conceptos y resultados  
de una experiencia.**

**Antoine Tahoces Bartolomé**

# **Introducción al servicio civil de carrera: Conceptos básicos**

El servicio civil de carrera es un sistema integral de desarrollo del capital humano de las administraciones públicas que corresponde a un triple enfoque.

En primer lugar los servidores públicos quedarán beneficiados por este sistema.

Les permite a través de pruebas de selección modernizadas lograr entrar al sistema permanecer y ascender en el mismo mediante concurso y listas de elegibles.

Da estabilidad siempre y cuando se cumpla con los requisitos de la evaluación integral y permanente del desempeño, con las obligaciones de capacitación y inducción y las otras obligaciones que prevé la ley federal de responsabilidades administrativas de los Servidores Públicas.

Cumple con las aspiraciones legítimas de los seres humanos de desarrollar su situación personal y económica en el marco de un reglamento pre-establecido y transparente. El dicho sistema de desarrollo se establece en el marco de tres conceptos que son la evaluación del desempeño, la capacitación y la antigüedad.

Para las instituciones el servicio civil de carrera es un sistema de mejora de la gestión pública.

Permite lograr el óptimo funcionamiento del sector público con medición de resultados a través de criterios objetivos.

Es también una herramienta de lucha contra la corrupción, los servidores públicos estando desempeñando sus funciones en el marco de una ética de institución y no de grupo interdependiente.

Da continuidad a los planes y programas de políticas públicas a favor de la ciudadanía por la estabilidad relativa de los servidores públicos. No es un cambio total de personal con experiencia cada tres o seis años y un desperdicio de capital humano. En el peor de los casos, el sistema permitirá a

los servidores, considerando el carácter global de la Administración pública reubicarse en otra institución sin pérdida de nivel por el servidor y sin pérdida de capital humano por lo que es la Administración Pública.

Se tiene que considerar al sistema de Servicio Civil de carrera como un sistema de Estado y no de Gobiernos

La comunidad podrá beneficiarse de la implementación del Servicio Civil de Carrera

A través de procesos transparentes de selección, ofrece la posibilidad a los ciudadanos ingresar a los empleos públicos y poder colaborar en la administración pública sin la obligación de pertenecer a un grupo política o de influencia.

El servicio civil de carrera contribuye a la mejora de la calidad de las prestaciones ofrecidas al público por el profesionalismo de los servidores la adaptabilidad de las políticas y la mejora continua de las organizaciones.

El profesionalismo de los servidores públicos combinado con el papel de líder que van a jugar los funcionarios electos en un concepto totalmente transparente posibilitará la medición de resultados dando al ciudadano un verdadero rol de control social en las políticas públicas y en la administración de recursos.

En este esquema la rendición de cuentas de las administraciones será una tarea administrativa, transparente y basada en la ética del Servicio público.

Principios del Servicio Publico de Carrera

Sistema moderno de gestión de desarrollo del recurso humano público con un triple enfoque.

Para las Administraciones:

- Da continuidad a los programas
- Permite contar con servidores preparados y motivados.
- Contribuye a luchar contra la corrupción.

Para los servidores

- Da una cierta estabilidad en la administración
- Permite un desarrollo profesional y personal.
- Establece igualdad de oportunidades entre los servidores.

## Para la comunidad

- Da transparencia en los procesos de ingreso
- Mejora el cumplimiento de programas y metas
- Permite una rendición de cuentas transparente.

## Características del SPC

- Desarrolla sistemas coherentes de gestión del personal público: Reclutamiento y selección, evaluación, ascenso horizontal y vertical, capacitación y certificación, incentivo, sanciones y despido.
- Establece una diferencia entre el puesto y la persona.
- Crea la posibilidad de ascenso por mérito sin vacante.

## Objetivos del Servicio Profesional de Carrera

- Crear un banco de talentos en las administraciones
- Mejorar el servicio prestado a la ciudadanía.
- Impulsar un verdadero espíritu de servicio público.

# **Principios, enfoques y beneficios del Servicio Civil de Carrera**

El servicio civil de carrera es un sistema integral de desarrollo del capital humano de las administraciones públicas que corresponde a un triple enfoque.

En primer lugar los servidores públicos quedarán beneficiados por este sistema.

Les permite a través de pruebas de selección modernizadas lograr entrar al sistema permanecer y ascender en el mismo mediante concurso y listas de elegibles.

Da estabilidad siempre y cuando se cumpla con los requisitos de la evaluación integral y permanente del desempeño, con las obligaciones de capacitación y inducción y las otras obligaciones que prevé la ley federal de responsabilidades administrativas de los Servidores Públicas.

Cumple con las aspiraciones legítimas de los seres humanos de desarrollar su situación personal y económica en el marco de un reglamento pre-establecido y transparente. El dicho sistema de desarrollo se establece en el marco de tres conceptos que son la evaluación del desempeño, la capacitación y la antigüedad.

Para las instituciones el servicio civil de carrera es un sistema de mejora de la gestión pública.

Permite lograr el óptimo funcionamiento del sector público con medición de resultados a través de criterios objetivos.

Es también una herramienta de lucha contra la corrupción, los servidores públicos estando desempeñando sus funciones en el marco de una ética de institución y no de grupo interdependiente.

Da continuidad a los planes y programas de políticas públicas a favor de la ciudadanía por la estabilidad relativa de los servidores públicos. No es un cambio total de personal con experiencia cada tres o seis años y un desperdicio de capital humano. En el peor de los casos, el sistema permitirá a los servidores, considerando el carácter global de la Administración pública reubicarse en otra institución sin pérdida de nivel por el servidor y sin pérdida de capital humano por lo que es la Administración Pública.

Se tiene que considerar al sistema de Servicio Civil de carrera como un sistema de Estado y no de Gobiernos

Contribuye en la optimización de la organización por la contratación de servidores preparados y capaces de laborar en varios ámbitos de la administración por el carácter amplio del sistema de selección y por el sistema de cuerpos equivalentes que pueden llevar varias funciones de mismo nivel de responsabilidad.

Brian Bacon dijo en su presentación que uno de los elementos más importantes en el líder actual es saber reconocer en los demás a la organización. Querer conocer y fomentar los valores de la organización. El servidor público de Carrera forma parte de la dicha organización pública por sus valores su forma de ingresar y su forma de desarrollarse.

De tal manera que los funcionarios electos, puedan jugar el papel de líderes en materia de cambio de paradigma para mejorar cada día más los resultados de su gestión.

Brian Bacon agregaba: " Hay que descubrir los cambios de paradigmas antes que no sean necesarios. Identificar los puntos de inflexión donde sea necesario contar las nuevas herramientas que permitan a nuestra organización crecer, siempre en una medida mayor a los estándares planteados por los paradigmas caducos o en vía de serlo "

La comunidad podrá beneficiarse de la implementación del Servicio Civil de Carrera

A través de procesos transparentes de selección, ofrece la posibilidad a los ciudadanos ingresar a los empleos públicos y poder colaborar en la administración pública sin la obligación de pertenecer a un grupo política o de influencia.

El servicio civil de carrera contribuye a la mejora de la calidad de las prestaciones ofrecidas al público por el profesionalismo de los servidores la adaptabilidad de las políticas y la mejora continua de las organizaciones.

El profesionalismo de los servidores públicos combinado con el papel de líder que van a jugar los funcionarios electos en un concepto totalmente transparente posibilitará la medición de resultados dando al ciudadano un verdadero rol de control social en las políticas públicas y en la administración de recursos.

En este esquema la rendición de cuentas de las administraciones será una tarea administrativa, transparente y basada en la ética del Servicio público.

¿Cómo podemos definir los principios básicos del servicio civil de Carrera?

Es un sistema incluyente a todos los servidores públicos y que se puede extender a todas las administraciones públicas.

Esta basado los valores de ética, lealtad, imparcialidad, profesionalismo, eficiencia, responsabilidad, equidad honestidad legalidad transparencia y medición de resultados.

¿Cómo se puede implementar un sistema de servicio Civil de Carrera?

Una primera tarea para la implementación del sistema es la comunicación muy fuerte con los tres beneficiarios del mismo es decir

- Los electos
- La comunidad
- Los servidores públicos

De esta comunicación depende el apoderamiento del sistema por los tres integrantes.

Esta primera fase puede darse a través de ejemplos exitosos y charlas con las diversas áreas de la administración.

Al mismo tiempo que se realizan estas primeras operaciones de comunicación, se puede empezar las tareas técnicas que no dependen de la parte jurídica de la ley.

Para implementar un sistema, se debe primero conocer exactamente los puestos que estarán sujetos a la ley y en este caso determinar que nivel mas bajo al nivel mas alto se podrá inicializar.

Técnicamente la clasificación de los puestos se puede realizar bajo los conceptos de HAY que toman en cuenta los conocimientos, la aptitud y iniciativa y la medición de resultados.

Se establecerá un cuestionario completo destinado a la clasificación y de jerarquización de los puestos de las instituciones. La dicha valuación de los puestos tendrá varias ventajas.

En un primer lugar, se podrán comparar los puestos de trabajo entre ellos para establecer reales y objetivos sistemas de remuneraciones.

Además, el conocimiento preciso de los puestos jerarquizados permitirá establecer un doble sistema de selección. Primero para integrar los servidores en el sistema al momento de la implementación del mismo.

Pero también para crear los conceptos de selección de los nuevos servidores públicos que quieren ingresar a la administración pública.

Este doble sistema de selección y integración permitirá la creación de una matriz de evaluación de los servidores comparándolos con los requerimientos del puesto.

### **Creación del sistema de ascenso con el reglamento técnico y los procesos**

El segundo paso para establecer un sistema de servicio civil es la conceptualización y implementación de programas de capacitación específicos que permitan poner a los servidores que ya están en las administraciones públicas al nivel de los puestos de servicio civil

El dicho sistema de capacitación específico preparará los servidores públicos a las pruebas de integración en los puestos de Servicio civil de Carrera. Estos programas de capacitación podrán al igual servir de base a los futuros sistemas de selección en el concepto de ascenso por mérito con concurso.

Estas tareas de integración de los servidores que cumplen con los requisitos en los puestos pre-clasificados serán las mas sujetas a dificultades para los sistemas.

Podrán desarrollarse en varios años dependiendo del nivel de los servidores

La clasificación de los puestos establecida y el sistema de integración implementado, el sistema deberá contar con un adecuado concepto de evaluación del desempeño.

Es necesario trabajar sobre un proceso 360 grados de evaluación del desempeño con la creación del concepto del grupo evaluador (jefe inmediato superior, jefe del área, subalterno y una persona de mismo nivel.

Concebida en tres fases, la evaluación propondrá en un primer tiempo el establecimiento de las metas y de los recursos necesarios con el evaluado. Una medición intermedia verificará la aportación de recursos necesarios como por ejemplo la capacitación de los subalternos y la evaluación final se realizará con el grupo evaluador.

Este sistema de evaluación deberá contar con los indicadores de medición de resultados objetivos, de influencia del puesto y de la persona o del servicio en el desarrollo de la institución y sobre todo de medición del impacto social.

Los procesos de selección y asenso de los servidores se realizarán mediante conceptos de transparencia y profesionalismo.

La institución o el órgano rector del servicio civil de carrera establecerá las pruebas en relación con universitarios tomando en cuenta conceptos más amplios (Conocimiento generales y conocimientos específicos).

Este nuevo sistema de selección permitirá seleccionar servidores que puedan adaptarse a los nuevos retos de la administración que debe saber transformarse y cambiar para mejorar la calidad de sus servicios.

Los establecimientos de listas de elegibles más numerosas que las necesidades actuales de la administración permitirá al líder escoger entre los mejores el más apto al puesto de nivel de responsabilidad requerido.

Intentaremos ver como se puede combinar el concepto del servicio civil de carrera que acabas de describir con los principios modernos de organización?

Varias escuelas son conocidas para mejorar la capacidad de las organizaciones publicas o de la iniciativa privada.

Una de las más antiguas ha haber sido inventada fue la escuela clásica del famoso Taylor.

Este sistema bien conocido de la iniciativa privada pretendía luchar contra algunas contra-realidades:

Aumentar la productividad aumenta el desempleo

El trabajador no esta considerado como persona y eso produce desgaste de energía

El dicho sistema está basado en cuatro grandes principios

1. La organización es solo cosa de especialistas
2. Todo trabajador puede mejorarse con capacitación
3. Es necesario seleccionar al personal de manera científica
4. Es necesario establecer una cooperación entre el jefe y los subalternos

Este sistema corresponde al concepto básico del cargo específico y especializado para cada persona.

Es un sistema sumamente burocrático y poco adaptado al servicio público moderno

Otra escuela más moderna es la conocida como de las Relaciones Humanas.

Maslow es el más famoso y el fundamento de su concepto es lo siguiente:

La organización combina un desarrollo lógico de las operaciones con la motivación del trabajador: Puede existir una organización informal

La organización no es solo una herramienta y puede tener su vida propia con decisiones descentralizadas. Es un nuevo concepto basado en el espíritu innovador del empresario combinado con la toma de responsabilidad de los trabajadores. En aquel momento se inventó una nueva estructura

1. Grupo de trabajadores con fuerte autonomía técnica y presupuestaria
2. Sueldos basados en los convenios laborales
3. Organización del trabajo definida con y en el grupo
4. Se dio vida a la autogestión
5. El líder solo coordina.

Todos estos conceptos pueden formar parte del Servicio Civil de Carrera. La autonomía técnica corresponde a la configuración del trabajo en grupos de responsabilidad compartida y en la evaluación del desempeño. Los convenios laborales son los sistemas de clasificación de puestos, de promociones y de remuneraciones. En este caso, los grupos definen sus orientaciones en el marco de las políticas públicas y se puede medir el impacto de cada grupo y de cada persona en el desarrollo de la institución.

Las teorías de las escuelas más modernas como por ejemplo Williamson y Grove se adaptan perfectamente al sistema del Servicio Civil de Carrera.

Cinco conceptos en este sistema:

1. Esta basado en una lógica de confianza interna y externa
2. Adopta el principio de subsidiaridad
3. Son organizaciones abiertas
4. ágiles y
5. orientadas hacia un proyecto alentador para los actores.

Los principios básicos que Grove establece son los siguientes:

- Es necesario anticipar las situaciones
- Identificar los puntos de inflexión (cambio de paradigma)
- El rol del líder (político) es diagnosticar y pronosticar el cambio
- Es indispensable que tenga buena visión del futuro percibiendo oportunamente las señales

Estos principios básicos entran en el marco de los cambios de paradigmas. La anticipación de las situaciones y la gestión del punto de inflexión es exactamente lo que Joel Barker llama "cambiar la manera de pensar los problemas y sus soluciones "

La escuela neo clásica es la que combina las dos primeras teorías, combina de manera empírica y pragmática:

1. la rigidez de la escuela clásica
2. con la gran libertad del sistema de las relaciones humanas.

Podemos al igual combinar con elementos de las más modernas escuelas, es lo que pretendemos realizar con el sistema del Servicio Civil de carrera.

De la escuela de las relaciones humanas podemos considerar la descentralización y motivación de los trabajadores por la competencia interna. La clasificación de los puestos y la separación de los mismos de lo que es el Servidor Público es lo que permite un mejor desarrollo del capital humano por las promociones

La escuela clásica nos permite implementar la dirección por objetivos y medición de los resultados tal como está previsto en el sistema de clasificación de puestos de Hay.

En el caso de la escuela Moderna, combinamos la lógica de confianza interna (comunicación social) y externa (rendición de cuentas en las administraciones) y ágiles y subsidiaridad del sistema.

El servicio civil de carrera combina estos principios de organización.

# Organización y Servicio Civil

En cualquiera organización pública compuesta de electos, de políticos designados y trabajadores de base, tenemos que considerar cual es el nivel adecuado de implementación del servicio Civil:

## A) Nivel Superior

Desde un punto de vista organizacional vamos a considerar la estructuración por la parte superior, es decir el primer nivel que está en contacto con el político, electo o de libre designación.

Este primer nivel va a tener que relacionar la administración profesional y estabilizada, con el sector político, no siempre profesional, pero siempre muy poco estable (3 o 6 años).

Podemos considerar varios casos:

- 1) No hay servidores de libre designación entre los electos y el primer nivel deservidores públicos de carrera. Este caso que conocemos en el sistema Francés local, tiene varias ventajas, sobre todo cuando no existe a nivel políticos electos, un nivel de semi-profesionales con los regidores, por ejemplo en los municipios, que suelen jugar un papel de profesionales, sin poseer siempre la preparación académica o la experiencia.

La relación entre el político y el administrativo está establecida sobre el concepto del nombramiento en el puesto, nombramiento que corresponde al sistema de selección.

Este servidor público desempeña sus funciones en el marco de normas y reglamentos sin fungir como político y responde de sus acciones ante los electos y esos ante la comunidad.

- 2) Existen varios niveles entre el electo y los servidores públicos de carrera. En este caso, la relación entre la comunidad y el político tiene más de un intermediario, el servidor público tiene dificultades para percibir el mensaje del político de primer nivel y no puede ejercer las prerrogativas del servidor público de alta jerarquía. De esta organización dependen las habilidades necesarias al desempeño del cargo, y puede contribuir en la creación de servidores de alto nivel sin reales competencias, sin influencia sobre la administración.

Obviamente, los nombres de los cargos no influyen en este esquema y podemos tener directores sin real influencia así como jefes de departamento muy involucrados en la administración.

- 3) El caso más común en este país parece ser un solo nivel entre el político electo y el servidor público de carrera.  
En este caso, la relación entre ambos puede ser fuente de eficacia pero también de bloqueo.

Cuando el nivel político solo tiene funciones de coordinación puede ser excelente, pero si entra en la operación directa, no hay frontera entre las actividades de carrera de lo que es de índole político.

De este esquema de organización van a depender varios de los subsistemas de implementación del Servicio Civil de Carrera.

Si el primer nivel administrativo está en relación directa con el político electo, es obvio que las habilidades, las competencias de los servidores públicos, su profesionalismo y su ética deberán ser muy altas.

Como tendrán que combinar a la vez la relación con el político para la definición de las políticas públicas, para su explicación tanto a sus colaboradores como a la comunidad, tendrán que participar en la coordinación de los servicios y coordinarse con las otras dependencias de mismo nivel.

Se va a requerir preparación y experiencia tanto sobre los elementos normativos y jurídicos, sentido común para la implementación de las políticas, pero también comunicación interna y externa para convencer, y compromiso con la comunidad al momento de la rendición de cuentas y de la toma de posesión (los servidores permanecen cuando salen los electos).

Pero, y veremos mas adelante en el subsistema de clasificación de puestos que estos niveles, más que los intermedios, deben considerar los dos elementos de valoración que son las habilidades genéricas y las específicas.

Este nivel de servidores públicos difícilmente puede llegar sin experiencia por la complejidad y el carácter sumamente agudo de sus responsabilidades.

Representa en este caso el puesto cumbre de la organización del Servicio Civil.

SI tenemos varios niveles entre el político electo y el primer nivel de la estructura administrativa, obviamente las funciones se diluyen entre servidores de carrera y de libre nombramiento y esos últimos juegan un papel de líderes de la administración con un nombramiento que a veces no esta basado en el mérito o la preparación.

El tercer sistema que parece ser el mas conocido en este país puede tener una gran ventaja sobre los demás sistemas.

Por una parte el sistema de servicio civil con sus subsistemas permite atraer a los mejores servidores públicos a través de las pruebas del concurso, de la capacitación inducción, de la evaluación y del desarrollo.

Por lo mismo la existencia de un nivel de libre nombramiento no permite al más alto nivel de servicio civil, poder realmente jugar un papel de decisión.

Combinando los dos conceptos, la "doble carrera", permite a los servidores públicos de carrera desempeñar un cargo de confianza con un nombramiento libre por parte del político electo.

El concepto conocido en el modelo francés local permite con un sistema de licencia a un servidor público de carrera pasar por un tiempo a un puesto de confianza.

En caso de cambio político o de perdida de confianza, el servidor puede regresar al Servicio Civil y permitir la llegada de un nuevo servidor de carrera promovido y ascendido.

En conclusión de esta parte, es necesario determinar el nivel de los servidores públicos de carrera en relación con la importancia del nivel de libre nombramiento y con las prerrogativas del mismo.

Podemos hacer algunos comentarios desde un punto de vista organizacional. En efecto, en los sistemas más modernos de organización, se considera que el líder (político o empresario), juega un papel de determinación de políticas públicas y de modificación del rumbo de su política cuando considera que es necesario.

En otras palabras: indica el camino, impulsa conceptos, pero deja a sus colaboradores, preparados y estabilizados, llevar las políticas.

Para eso necesita tener confianza en los servidores públicos y a la vez que los mismos tengan confianza en la institución que permite la estabilidad.

B) Nivel relacionado con los trabajadores de base.

Con la misma complejidad que hemos considerado el primer nivel de la administración de carrera, es necesario considerar la integración de los servidores de base en el Servicio Civil.

Es cierto que de esta decisión depende la amplitud de la tarea y la constitución de un cuerpo integral de servidores públicos de carrera para toda la administración.

Esta decisión conlleva para los políticos una importancia estratégica.

Al igual la toma de decisión no es tan fácil para el mundo sindicalizado. En efecto vamos a ver mas adelante que de el subsistema de selección depende la calidad de los servidores públicos; en este caso, es la totalidad de las decisiones de nombramientos que tendrían que estar sometidas al sistema de selección.

El problema del marco legal laboral ha de ser también considerado y ese tipo de conceptos depende tanto del aspecto político como constitucional.

El sistema de licencia puede ayudar a la resolución de esa situación, lo que se tiene que considerar es la permanencia y durante cuanto tiempo de servidores públicos con dos estatus laborales estabilizados, de base sindicalizado y de servicio civil.

# Clasificación de Puestos y Sistema de Servicio Civil.

## 1) Clasificación de puestos (o valuación de puestos)

Hemos visto la importancia del concepto organizativo al momento de la toma de decisión de implantar un Servicio Civil de Carrera.

Para los niveles intermedios como para los superiores, el sistema de clasificación de puestos tendrá que tomar en cuenta por lo menos dos elementos esenciales que son: las habilidades genéricas y las específicas o técnicas

Dichos elementos determinaran los conceptos de selección, de evaluación del desempeño, de capacitación al puesto y de ascenso. Pero vamos a detallar estos elementos.

### a) Habilidades Genéricas

En cada puesto de la estructura administrativa, en cada nivel, todos los servidores públicos, con mando o sin, con título o con experiencia, necesitan para desempeñar sus funciones habilidades gerenciales, de organización, de administración de recursos humanos, financieros y materiales, para poder llevar a cabo las políticas públicas que promueven los Electos.

Estas habilidades han de ser más o menos desarrolladas pero todo servidor público tiene en común más o menos de estos elementos.

Para algunos niveles altos, la trascendencia del elemento gerencial será primordial, para otros será la administración de recursos humanos o financieros pero todos tendrán a su nivel necesidad de estas competencias.

Estos elementos serán determinantes en la clasificación del puesto sobre todo si las funciones no requieren un título específico (Médico o Contador Público por ejemplo).

Esos elementos de clasificación del puesto permiten desempeñar cargos del mismo nivel de responsabilidad por el sistema de movilidad o ascender a niveles superiores ampliando dichas habilidades. Mas adelante veremos ese caso en el subsistema de desarrollo administrativo.

## b) Habilidades Específicas.

Tenemos en cada puesto necesidad de una o varias habilidades específicas que corresponden al área de actividad o la rama funcional, por ejemplo: Director de Obras Públicas que ha de ser , ingeniero o Tesorero, obligatoriamente contador público.

Dichas habilidades específicas están relacionadas con varios puestos. En algunos puestos o cargos, es una obligación poseer un título por la naturaleza misma de la actividad, en otros casos, forman parte de la experiencia o de la preparación formal o no del servidor público.

Esas habilidades intervienen en la valoración del puesto. Pueden ser determinantes o accesorias pero permitirán el desarrollo del servidor de una manera vertical cuando concurse a niveles de más alta jerarquía.

Los dos elementos de la clasificación del puesto, combinados con otros como el impacto del mismo en la institución o el sistema de medición de resultados, servirán para determinar el nivel de remuneración, pero también los elementos de selección, de capacitación y de evaluación del desempeño.

### b) El sistema de los cuerpos

En varios países que cuentan con un sistema de servicio Civil de Carrera, se ha considerado que el sistema de los puestos era muy poco ágil para organizar la carrera.

Los puestos están definidos sobre todo tomando en cuenta las habilidades específicas de la rama o de la actividad que ha de desempeñar el titular.

Este concepto es poco útil si consideramos las necesidades de movilidad horizontal de los servidores.

El concepto de los cuerpos permite de reunir las ventajas de la clasificación de puestos en elementos genéricos a los cuales se agrega a nivel de selección los elementos específicos.

Al momento de implementar las pruebas de selección, el sistema del cuerpo permite establecer listas de elegibles con las mismas características genéricas. Dichas características permitirán luego al servidor público que quiere moverse dentro de la institución o fuera de ella solicitar un puesto que tiene las mismas necesidades genéricas que el puesto que desempeñaba.

# Los subsistemas del Servicio Civil

Los subsistemas del servicio civil comprenden todos aquellos elementos que permiten una eficaz y ágil gestión de los recursos humanos.

La planeación, el retiro de los servidores públicos y el control y evaluación del sistema forman parte del entorno jurídico y administrativo del Servicio Civil.

El sub-sistema de selección y de ingreso comprende los elementos de reclutamiento, de selección y de nombramiento de los servidores públicos.

## 1) Subsistema de Selección y de ingreso.

Si tenemos determinados los niveles que entran al servicio civil y los contenidos de clasificación de los puestos, podemos intentar organizar un sistema de selección de los servidores públicos.

Podemos considerar que el sistema de selección es de los más difíciles de implementar, de hecho, hoy día, no existen muchos ejemplos de sistemas públicos, si no se encuentran en los casos de Servicio Civil.

Los principios básicos de todo concepto de selección son:

Determinar los mejores candidatos para los puestos considerados.

Dar las mismas oportunidades a todos, estableciendo procesos transparentes.

### a) Como podemos seleccionar a los mejores candidatos.

La base del sistema de selección esta constituida por el sistema de clasificación de puestos.

Es obvio que si determinamos claramente las habilidades genéricas y específicas del puesto, su ubicación en el organigrama, el sistema de medición de resultados y su impacto sobre la institución, podremos determinar las pruebas del concurso de selección.

El concurso debe permitir determinar que la persona cumple con las obligaciones del puesto, con todas las aptitudes y que se podrá considerar al ganador como apto para desempeñar no solo dicho puesto, sino también todos los puestos del mismo nivel de responsabilidad, siempre y cuando no requieran habilidades específicas a través de un título.

Las pruebas del concurso deberán determinar las aptitudes reales del candidato, no la posesión de un título académico o de la experiencia. Es obvio que se podrán combinar los tres elementos en algunos casos sobre todo en los niveles intermedios y superiores.

Cuando tengamos determinados a los mejores candidatos sobre las habilidades genéricas, será conveniente proceder de la misma manera para las habilidades específicas.

Al final de las dos series de pruebas, la persona encargada de la selección y del nombramiento, determinará en conocimiento de causa, y después de las pruebas complementarias que él considere conveniente (psicológica o de personalidad, antecedentes laborales, etc), cual es el mejor candidato y el más completo, considerando los elementos de clasificación del puesto:

Dicho candidato podrá ingresar al servicio civil en la Institución que tenga la vacante y con un máximo de garantías para el servicio al público.

b) Como se pueden dar las mismas oportunidades a todos.

“Quitar la mano negra” de los concursos debe ser el compromiso de todos los seleccionadores, de todos los organizadores de pruebas para dar realmente a todos las mismas oportunidades.

La organización de los concursos en la Administración Pública ha sido siempre causa de dudas y de engaños.

Hoy en día, se concursa conociendo ya el resultado, de hecho se adapta el puesto a la persona, y los requerimientos como no están pre-establecidos pueden adaptarse; en otras palabras no hay transparencia.

Uno de los conceptos más avanzados es separar las funciones de reclutamiento y selección de las competencias reales de nombramiento o dar al técnico la misión de seleccionar, y al político, la competencia de determinar entre los mejores cual es el idóneo para el puesto, combinando todos los elementos del mismo (ver clasificación del puesto).

Técnicamente, se puede crear un Instituto Autónomo, como existe en el Sistema Local Francés (Centro Nacional de la Función Pública), para organizar el reclutamiento, y el político toma la decisión de seleccionar y nombrar en nombre de la Institución.

El sistema de concurso con acceso a la escuela de preparación e inducción como existe en Francia a Nivel Central (ENA) permite combinar a la vez, los elementos de reclutamiento (condiciones para concursar), de selección (solo entran los X mejores) y de inducción (la escuela prepara no a las habilidades genéricas, pero si a las específicas en el caso de la alta gerencia).

Desde un punto de vista material, se puede implementar el sistema de la doble evaluación anónima de las pruebas por dos evaluadores de origen diferente es decir un docente de la materia a evaluar, y un profesional de la misma (por ejemplo un contador para una prueba de finanzas).

Este sistema permite dar a la evaluación una seriedad, una objetividad sobre todo si los dos evaluadores no se conocen y no sabe el segundo la puntuación del primer evaluador. Obviamente, en caso de diferencia importante entre las dos evaluaciones se requiere una tercera y el jurado del concurso determinará definitivamente el puntaje de la dicha prueba.

Si el reglamento del concurso contempla pruebas de entrevistas, los miembros del grupo examinador deben presentar las mismas características que los evaluadores de las pruebas escritas en relación con el perfil y la ética.

Este sistema no es garantizado a 100 por 100 pero permite acercarse a la selección de los mejores servidores públicos en lo absoluto.

El último papel lo debe jugar el político, con el apoyo del o los jefes superiores para finalmente nombrar al servidor conveniente de un punto de vista técnico y político en el sentido de las políticas públicas.

## 2) Subsistema de desarrollo

Uno de los conceptos mas compartidos sobre el servicio Civil de Carrera es:

“Atraer, Formar y Retener a los mejores”.

El subsistema de selección permite más o menos atraer a los mejores, al menos escogerlos. Pero como podremos retenerlos en la administración pública si no les damos un sistema de mejora de su situación, una posibilidad de incrementar su nivel económico y profesional con base al merito y al esfuerzo.

Consideraremos en este capítulo dos elementos que son: el ascenso por mérito sin vacante, y la promoción por concurso:

a) Ascenso por mérito sin vacante.

Cuando se determina la estructura del organigrama que va a formar el Servicio Civil y la clasificación de los puestos, la obligación de todo inventor es de considerar el desarrollo de los servidores.

Dicho desarrollo que debe estar basado en 3 elementos al menos, que son: la evaluación del mérito, la capacitación y el tiempo.

Veremos mas adelante como se combinan estos elementos pero la primera necesidad es la de prever una forma de ascenso sin necesidad de vacante.

Una forma puede ser de crear para cada uno de los puestos varios sub-niveles que permitan al titular del puesto pasar de un sub-nivel a otro sin cambiar de puesto.

Por ejemplo si tomamos los jefes de departamento, se crean tres niveles que corresponderán a las necesidades de la estructura organizativa y 4 sub-niveles para cada uno de los niveles.

Estas creaciones obviamente se tienen que prever desde un punto de vista presupuestario, pero no podemos retener a los mejores servidores públicos si no les damos una visión de su futuro basado en el mérito.

Los cambios a los diferentes sub-niveles y niveles, puede tomar varios años y eso se determinará en el reglamento.

El tiempo, la experiencia, representan uno de los elementos del ascenso y veremos mas adelante como intervienen con los otros dos.

b) Promoción por concurso de ascenso.

Dentro de la estructura organizativa del Servicio Civil de Carrera, no se puede crear un solo nivel entre los políticos y los operativos de base.

Hemos visto el subsistema de selección que permite determinar a los mejores futuros servidores públicos.

El sistema de ascenso por concurso combina los dos elementos.

Cuando se determinan las condiciones para concursar en los puestos pre-clasificados, se debe prever el sistema de ingreso externo para los nuevos servidores públicos y el contenido de las pruebas del concurso interno si son diferentes de las del concurso externo.

Es decir que el organigrama determina los niveles de los puestos con los diversos elementos para medir las capacidades de los candidatos, este concepto se puede adaptar a los candidatos internos que no cumplen con las obligaciones del concurso externo. Por ejemplo, si el requisito para concursar a sub-director es ser titulado, se podría considerar que los pasantes internos, con X años de experiencia podrían concursar y formar parte de los elegibles si pasan las pruebas entre los mejores.

La decisión de nombramiento la tendría al igual el político, que podría determinar libremente si prefiere entre los mejores internos promover a un servidor o ingresar entre los mejores externos a tal o tal candidato.

La combinación de los dos sistemas de ascenso por mérito sin vacante y el ascenso por concurso interno son las ventajas que el servidor público encontrará en el Servicio Civil.

Favorecer la promoción interna puede constituir una forma de incentivo, utilizada por los administradores políticos para retener a los mejores servidores públicos y darles posibilidades de desempeñar funciones de más alto nivel.

Por otra parte el político podrá atraer a los mejores candidatos externos ofreciéndoles puestos si la administración requiere en un momento el ingreso de materia prima nueva y preparada por las Universidades.

El sistema de desarrollo del servidor público combina la evaluación y la capacitación .No pretende quitar al político la facultad de gestionar al recurso humano, siempre y cuando existan los recursos presupuestarios.

### 3) Subsistema de Evaluación del Desempeño.

El subsistema de evaluación del desempeño es ciertamente el mas difícil de implementar.

La selección, la capacitación, el desarrollo son conceptos que se pueden normalizar, que se pueden establecer con bases objetivas y profesionales.

La evaluación del desempeño es mucho más compleja de crear por la influencia que tiene sobre la situación de personas conocidas y con quien se trabaja todos los días.

En muchos de los países la evaluación del desempeño es muy aproximativa y establecida por el jefe inmediato superior.

Vamos a ver en que interviene la evaluación, como podemos crear procesos confiables y reducir la parte subjetiva del inmediato superior.

#### a) Evaluación de ascenso por mérito

Hemos visto que el subsistema de desarrollo permite a los servidores ascender de un sub-nivel a otro sin vacante pero a través de 3 elementos; la evaluación es ciertamente el elemento más importante de los tres.

Cuando se toma la decisión de ascender a un servidor, se toma en cuenta su forma de servir, sus aptitudes al trabajo pero sobre todo la evaluación de su desempeño.

El servidor sobresaliente podrá, siempre y cuando existan los recursos presupuestarios ascender a un subnivel superior y el servidor regular se quedará en el mismo subnivel años más.

Obviamente, el servidor que no pasa las evaluaciones dos veces sucesivamente deberá perder la calidad de servidor público.

#### b) Cómo establecer procesos de evaluación objetivos?

La evaluación del desempeño no puede ser una fotografía, aunque excelente, pero tomada un día del año sin tener en cuenta los elementos que constituyeron la actividad.

Anteriormente, el evaluador o jefe superior tenía que establecer varios elementos en acuerdo con el evaluado.

Primero: el periodo de evaluación, segundo: los objetivos, y en fin los recursos para lograr dichos objetivos.

Después de un tiempo, se acuerda la realidad de los recursos para realizar las actividades y al final del periodo, se establece definitivamente la evaluación.

Este proceso formaliza los contenidos de la evaluación pero si solo el inmediato superior evalúa, podrá, aunque de forma involuntaria reducir tal o tal elemento evaluado o adaptar si necesario, en un sentido positivo o negativo, los resultados.

Nos parece necesario crear condiciones mas objetivas constituyendo un grupo evaluador:

### c) Grupo evaluador

Hemos visto que en el mayor de los casos, el jefe inmediato superior es el evaluador único.

Puede resultar problemático sobre todo cuando existen buenas o malas relaciones entre el evaluado y su jefe.

Por ende, la creación de un grupo evaluador más amplio puede mejorar el resultado.

4 personas o grupos de personas que constituyan el grupo evaluador.

- El jefe inmediato superior que es la persona que más conoce el desempeño de su subalterno.
- El jefe del inmediato superior que podrá regular la evaluación del primer evaluador tomando en cuenta todos los elementos a considerar (relaciones, recursos, condiciones extraordinarias, etc.).
- Un subalterno, o cliente interno o externo del evaluado para considerar las actitudes o comportamientos del evaluado.
- Finalmente, un "evaluador profesional" del mismo nivel del evaluado que podrá opinar sobre las condiciones generales de la evaluación y los elementos de comparación.
- Obviamente, el evaluado forma parte de todos los pasos de la evaluación.

El trabajo del grupo permitirá reducir la buena o mala relación entre evaluado y evaluador, las diferencias de condiciones para servidores de mismo nivel y el componente cualitativo de la evaluación.

Es obvio que se necesita implementar criterios de medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos e la institución o los proyectos prioritarios de la misma.

### 4) Subsistema de capacitación certificación.

Este subsistema es actualmente el que y existe en todas las administraciones pero podemos ver en que se puede mejorar relacionándolo con el concepto de la Carrera.

#### a) capacitación inducción.

En varios países que han implementado el Servicio Civil, la capacitación inducción forma parte del sistema de nombramiento.

En caso de nuevo ingreso, los nuevos servidores públicos reciben de tiempo completo o en módulos una capacitación al puesto de ubicación, capacitación fácil de evaluar que va a permitir a la autoridad conocer las habilidades adquiridas a través de la capacitación.

Dicha capacitación evaluada combinada con la evaluación del desempeño permitirán tomar la decisión de nombramiento definitivo del servidor.

Los servidores ya formando parte del servicio civil que no pasen las pruebas de evaluación de la capacitación inducción regresarán al nivel anteriormente ocupado sin responsabilidad de la Institución

b)capacitación de ascenso sin vacante:

Hemos visto en el subsistema de desarrollo la existencia de niveles y sub-niveles. El ascenso de un sub nivel a otro se autoriza cuando el servidor ha acumulado los elementos de evaluación del desempeño, de tiempo y X horas de capacitación certificada.

Para los cambios de nivel en una misma categoría, se puede establecer sistemas de exámenes sobre los conocimientos adquiridos a través de pruebas realizadas sobre las materias de la capacitación.

En este caso, la capacitación representa el elemento mas importante del ascenso que siempre queda a consideración del político.

c)capacitación de ascenso por concurso.

Para poner todos los candidatos en las mismas condiciones de concursar, La Institución puede organizar en relación con Universidades o Institutos las preparaciones para que los candidatos internos puedan adquirir los conocimientos que serán evaluados en las prueba de los concursos.

Dichas pruebas podrán aplicarse sobre conocimientos genéricos o específicos pero con candidatos preparados.

No vamos a considerar en este intento la capacitación tradicional que forma parte de todos los sistemas de gestión de los recursos humanos.

Los dos sistemas de concurso y de examen forman parte de un sistema interno a la Administración publica que se puede considerar como certificación de habilidades

## **Integración al Servicio Civil.**

La creación de un Sistema de servicio Civil no puede conllevar el despido de todos los servidores actuando en una administración para remplazarlos por unos nuevos ingresados por concurso.

Se tiene que considerar que el concepto mismo de servicio civil se aplicará a los servidores que están colaborando y que han de demostrar que poseen los requisitos para integrar al sistema.

### a) Concepto de integración.

Después de determinar el ámbito de aplicación del sistema de servicio civil, la institución deberá establecer un censo de los servidores públicos que colaboran en dichos puestos.

En censo permite conocer con exactitud los perfiles de los servidores en relación con lo establecido en la clasificación de los puestos.

De esta comparación, se podrán establecer los planes de capacitación para poner a nivel de lo exigido a los servidores.

La capacitación combinará los elementos de conocimientos genéricos y específicos .Se podrán organizarlas pruebas idóneas para integrar a los servidores públicos que se transformarán de servidores de confianza en servidores de carrera.

Las pruebas deberán corresponder a las del concurso de ingreso o de ascenso adaptándolas a las exigencias de la Institución.

Cuando mas cerca del concurso se ubiquen las pruebas de Integración, mejor será el nivel de los servidores.

### b) Los tiempos de la Integración.

De un punto de vista ético, no se puede obligar a los servidores públicos cumplir con obligaciones que no existían al momento de su contratación pero si se les puede facilitar la posibilidad de integrarse.

Una buena gestión puede combinar el tiempo de antigüedad como elemento de integración ,los títulos académicos obtenidos con las pruebas de Integración.

Dos o tres años pueden ser un buen tiempo para facilitar los procesos de integración si se considera el periodo de Gobierno de seis años.

c)El resultado de la Integración.

Obviamente, los servidores públicos que en el lapso de tiempo impartido cumplan con los requisitos de la Integración quedarán en sus puestos o podrán beneficiarse de todas las posibilidades del sistema (desarrollo, Movilidad, etc)

Para los servidores que en dos ocasiones no cumplan con los requisitos, uno de los conceptos es considerar que no forman parte del Servicio Civil pero que pueden permanecer en sus puestos sin derecho a las bondades del Sistema.

Ciertamente, un cambio de administración podría significar para ellos perder el puesto de confianza en beneficio de un servidor de Carrera. Esta situación no será peor al sistema conocido actualmente.

# Como implementar un sistema de servicio Civil de Carrera.

Hemos visto algunos de los elementos de implementación como son la clasificación de puestos y la estructuración de los niveles integrados al sistema. Dichos elementos son de índole técnico y pueden desarrollarse a través de sistemas normalizados.

Al contrario de lo que acabamos de ver, toda la parte política difícilmente se puede normalizar. El líder político tiene que primero convencerse de las bondades del sistema, bondades a largo y mediano plazo pero poco a corto plazo.

Se requiere al igual un gran trabajo de sensibilización de la comunidad que debe entender el beneficio que representa poder contar con servidores públicos mas preparados y mas eficientes.

Poder también contar con programas de largo plazo y transparencia en los procesos de selección

Por otra parte, la relación entre el servidor público y la autoridad electa se verá transformada por la implementación del servicio civil.

Los conceptos de estabilidad laboral permitirán al servidor público establecer un plan de carrera a largo plazo dependiendo de sus capacidades y de su desempeño y no solo de la sola voluntad del político.

Pero la capacitación, la evaluación del desempeño y de la antigüedad productiva serán los elementos que permitirán permanecer en la administración.

Todos estos elementos tanto a favor de las Instituciones, de la comunidad y del servidor Público forman parte de los argumentos que militan a favor de la implementación del servicio Civil.

Es el mensaje que queremos transmitirles sin otro motivo que el de mejorar la atención al público y el cumplimiento el nuestra misión.

Gestión y Profesionalización de los Recursos Humanos el la Administración pública Estatal y Municipal

# Los valores de los servidores públicos en el marco del Servicio Civil de Carrera.

## 1) Cuales son valores contenidos en el servicio Civil de Carrera

**Transparencia:** los procesos de selección son transparentes y de esto podemos considerar que los servidores del S C C están familiarizados con este valor.

**Justicia:** si el proceso de Selección , de evaluación y de ascenso son justos, el servidor puede considerarse como parte de un proceso justo.

**Rendición de cuentas:** El servidor depende de la Institución y por ende solo le importa la rendición de cuentas de su dependencia, y no exclusivamente de su jefe.

**Orientación a resultados.** La evaluación del desempeño se sustenta en la actitud del servidor pero y sobre todo en el logro de los resultados de su institución.

**Bien común :**Las decisiones del Servidor están dirigidas al logro de resultados a favor de la comunidad y no a la satisfacción de su jefe inmediato superior.

**Servicio** es su responsabilidad y la de la institución y no de sus amigos.

**Responsabilidad :** el servidor es responsable de sus actos pero responsable ante la comunidad y la institución, no con su jefe inmediato o el jefe del grupo.

**Responsabilidad social** y la **lucha contra la corrupción** forman parte de los valores del servidor público que no puede recibir o ejecutar ordenes ilegales .Esta parte del perfil moral del Servidor de carrera es la más importante del sistema.

**Honestidad:** Obviamente, el Servidor que solo depende de la Institución para su desempeño y su ascenso no tendrá que aceptar recomendaciones de su grupo.

**Igualdad:** El servidor cuyo nombramiento y ascenso están basados en el mérito, el apego a la norma no tendrá porque atender mejor a un "cliente" aunque sea de su "color político"

**Calidad en el trabajo y excelencia** forman parte de la evaluación del desempeño y un servidor público tiene todo interés en mejorar la calidad de su trabajo para favorecer sus incentivos.

## **2) Elementos de tipo general para todo tipo de servidores públicos**

En lo que se refiere a **entorno cultural y ecológico, generosidad, respeto, flexibilidad, iniciativa, innovación, liderazgo, temple, empowerment** estos elementos son más de índole actitud que se puede mejorar a través de cursos de capacitación.

Algunos elementos como iniciativa y flexibilidad pueden formar parte de los elementos de evaluación del desempeño.

# **El Servicio Civil de Carrera en las administraciones locales de Francia**

## **INTRODUCCION:**

Varios países de Europa administran a su personal público mediante un sistema de carrera. Algunos combinan el contrato de trabajo público y privado como Alemania por ejemplo, otros, como España, Italia, y Francia han elaborado sistemas de Servicio Civil de Carrera. España termina hace pocos meses la implementación de un sistema integral de carrera para sus diversos servidores públicos administrativos.

En este concepto del servicio de carrera, el sistema político-administrativo francés es muy particular. Nuestro país tiene 60 Millones de habitantes, 23 Regiones 97 departamentos y 36,000 municipios. Esta particularidad es el resultado de nuestra historia y de la voluntad del poder político, desde la revolución francesa, de ser siempre centralista.

Con la separación de la iglesia y del Estado, el poder central ha deseado crear tantos municipios como existían parroquias. Hoy día, a pesar de varias leyes y reglamentos, los municipios aún existen pero muchas parroquias han desaparecido.

Este gran número de municipios, con la elección de los concejales por sufragio universal y del alcalde por los concejales hace de los municipios el lugar donde se vive la democracia al nivel más cercano de la ciudadanía,. Además de esta particularidad, los municipios han gozado desde hace muchos años de un gran poder para actuar con la existencia de una ley municipal que permite muchas iniciativas pero que conlleva a la vez muchas responsabilidades para los electos locales.

## **LA DECENTRALIZACION:**

Francia que ha siempre sido un país sumamente centralista había organizado su administración local bajo el poder del representante del Estado en el departamento(Provincia) que controlaba y autorizaba los electos a ejercer la gestión local. El 2 de marzo del 1982, se aprobaron las leyes de Descentralización.

El gran cambio fue que los municipios departamentos y regiones obtubieron el poder de tomar decisiones que solo el Juez Administrativo (totalmente independiente del poder central) podía considerar desde un punto de vista legal.

En este mismo tiempo el legislador adapto el sistema del servicio civil de Carrera a favor de los servidores publicos locales por la ley del 26 de enero del 1984

Si el estatuto del servidor publico en Francia es anterior a laRevolucion del 1789 ,

ha servido por parte a la elaboracion del sistema del Servicion Civil de Carrera territorial.

En efecto, se han tomado algunos elementos del servicio civil del estado como por ejemplo el reclutamiento por concurso, la importancia de la capacitación, la clasificación de los puestos en niveles y sub-niveles pero la gran diferencia es que el poder de nombramiento, el poder de promover a los servidores públicos locales, lo tienen los electos locales y no la administración estatal.

Desde luego, los electos locales, para ejercer su poder descentralizado, pueden contar con unos servidores públicos mas preparados, mejor seleccionados y mas capaces de ejercer honradamente sus funciones.

Pero ahora en que el sistema del servicio civil de Carrera es un sistema integral,transparente y moderno

**Es un sistema integral:** Por que toma en cuenta las necesidades de todos los componentes, es decir, los electos, los ciudadanos, y los servidores públicos.

Los electos tienen el poder de nombrar al personal idóneo y por lo tanto pueden contar con servidores preparados, seleccionados y motivados. Los ciudadanos pueden gozar de un buen servicio público por parte de un personal profesionalizado.

**Hay publicidad en los reclutamientos y cada ciudadano puede concursar para todos los cargos, siempre y cuando cumpla con los requisitos y que haya un cargo vacante.**

En fin, los servidores públicos tienen además de la posibilidad de concursar y de ascender; la estabilidad del empleo, siempre cuando estén bien evaluados.

Son servidores públicos y no servidores de un electo. Conocen sus derechos "capacitación, evaluación, etc." y sus deberes "obligación de discreción y reserva". Es un sistema que permite la movilidad vertical y horizontal

**La carrera administrativa es un sistema transparente y moralizador:**

Transparente porque todas las decisiones son públicas y controladas por el Juez Administrativo. Y es un sistema moralizador por que se realizan concursos de oposición con doble corrección anónima con clasificaciones de puestos pre-establecidos y con ingreso siempre al primer nivel de cada categoría. En fin, es un sistema que establece los deberes y derechos, y profesionaliza a los servidores y permite atraer a la administración local las personas mejor preparadas y por lo tanto mas eficientes.

**La carrera administrativa es, finalmente, un sistema moderno:** Por que permite organizar las administraciones con personal motivado, preparado y responsable.

Se da mas importancia a la iniciativa personal que a las organizaciones de tipo "taylorista". Es un sistema que promueve el ascenso por mérito y la capacitación es un componente de la evaluación del desempeño. Además la selección se organiza por "listas de elegibles" que permiten a los electos escoger el mas apto entre los mejores sin ninguna duda ya que estas "listas de elegibles" son establecidas por una administración externa al municipio

Veremos ahora cuales son los otros componentes del Servicio Civil de Carrera Administrativa.

La selección y la capacitación de los servidores públicos la organizan un órgano independiente y descentralizado, el Centro Nacional de la Función Publica Territorial

**Hemos visto que la descentralización ha dado a los alcaldes y Presidentes de Gobiernos locales la posibilidad de actuar sin autorización previa decidiendo así, los mejores proyectos para la ciudadanía.**

El electo francés después de 1982 puede contar con un personal municipal que le apoya, que le permite establecer programas y proyectos adecuados para la ciudadanía y sobre todo, legales y reglamentarios. Las leyes del '83 y del '84 reforzaron aún mas éste profesionalismo de los servidores públicos locales mientras que la relación con los representantes del Estado, y sus servidores, se transformó radicalmente.

Antes el Alcalde solicitaba autorización y financiamiento. Desde el 1982 el municipio puede decidir sobre su gestión y solo el Juez Administrativo controla a posteriori el carácter legal de un proyecto.

Pero este concepto francés de servicio civil de Carrera es valido en nuestro concepto particular.

### **En que puede servir en otras zonas.**

Desde 1990, el CNFPT ha estado trabajando en varios países latino americanos.

En Ecuador y Colombia, el concepto del ICAM se realizo en un modelo similar al Francés pero adaptado a la realidad local.

El dicho Instituto de Capacitación Municipal aun existe y contribuye a la profesionalización de los servidores públicos Ecuatorianos.

También en Colombia, un sistema parecido se esta implementando.

En Costa Rica, desde 1996, se intento convencer a los electos locales de las bondades de un servicio civil de Carrera.

Los conceptos eran muy parecidos a los nuestros (Selección, Capacitación, clasificación de los puestos) pero se trabajo en un sistema que convenía a los Costarricenses.

En Mayo del 1998, se aprobó la primera ley Centro Americana de Servicio Civil Municipal.

Actualmente, mas del 80% de los municipios la han adoptado y hemos tenido varios contactos con los directores del servicio civil central para utilizar algunos elementos para la ley Estatal.

En El Salvador, desde 1998, hemos estado trabajando tanto con la Ciudad Capital como con la Asociación de Municipios( Comures) y sin el terremoto del ano pasado, quizás la ley del servicio civil de Carrera estaría ya aprobada.

También en Nicaragua, después de muchos anos sin resultados, el proyecto de ley de servicio civil de Carrera estatal y municipal ha sido presentada a los miembros de la comision especializada de la Asamblea Nacional. Quizás en Noviembre se obtengan algunos resultados.

En México, desde el 1998, estamos trabajando en varios estados con logros distintos.

En el Distrito Federal, la Ley se aprobó con varios fallos pero también con algunos elementos muy valiosos.

Se espera hoy una verdadera implementación.

Zacatecas, Hidalgo, Tlaxcala y otros estados están en niveles diferentes.

Pronto estarán utilizando un servicio civil de Carrera.

Pero es en Querétaro que hemos logrado los resultados más significativos.

En efecto, los esfuerzos unidos del Estado, de varios municipios con el apoyo de la Asociación de Municipios AMMAC ha permitido establecer un proyecto completo y muy sencillo a implementar. Muy pronto los resultados serán conocidos.

El concepto Francés de Servicio civil de Carrera no se exporta.

Mil años de centralismo, una ley de descentralización políticamente tan importante que ningún partido al poder sucesivamente ha intentado modificarla, hacen que nuestro ejemplo es único.

Pero podemos imaginar que algunos conceptos sean útiles a la realidad mexicana.

La selección de los mejores servidores públicos, la profesionalización de los mismos, la combinación de conceptos de la empresa privada como la clasificación de puestos o la certificación de competencias con el poder de nombramiento que permanece entre las manos de los electos locales son elementos que pueden servir en cualquier estado.

Aun más, la utilización de metodologías más modernas como las escuelas de organización basadas en la subsidiaridad, la motivación de los actores y la lógica de la confianza de la ciudadanía en el servicio público pueden permitir a los Municipios Mexicanos, a los Estados y en aquellas administraciones del Estado Federal convencidas del interés de profesionalizar al servicio público de retomar lo mejor de los otros sistemas existentes en la realidad mexicana de hoy.

## **CONCLUSION:**

En Francia el servidor público de carrera territorial contribuyó al éxito de la descentralización por su profesionalismo, su capacidad de proponer y la posibilidad de actuar sin riesgo de inestabilidad siempre y cuando cumpla con los requisitos.

Los Gobiernos sucesivos que hemos tenido no han modificado estos principios básicos.

No pretendemos que sea la sola solución para las problemáticas Mexicanas pero, como servidores públicos, haremos todo lo posible para contribuir en una mejora del servicio al público mediante herramientas medibles, transparentes y modernas