



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PROFESIONALIZACIÓN PARA LA
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR DEL
ESTADO DE MÉXICO.**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**PRESENTA:
ALEXIS CONTRERAS SALDIVAR.**

**DIRECTORA:
DRA. MARTHA E. GOMEZ COLLADO.**

TOLUCA, MÉXICO, 2019.

Índice

Introducción.....	4
Capítulo 1 Teoría de la burocracia	10
1.1 Origen de la Teoría de la burocracia	10
1.2 Tipos de dominación	11
1.2.1 Dominación tradicional.....	13
1.2.2 Dominación carismática.	17
1.2.3 Dominación legal.	19
1.3 Características de la burocracia	26
1.4 Ventajas de la burocracia.....	30
1.5 Profesionalización y servicio civil de carrera en México.....	31
1.5.2 Antecedentes del servicio civil de carrera y la profesionalización en México.	35
1.5.3 El servicio civil de carrera y la profesionalización en México en la actualidad.....	39
Capítulo 2 Diagnóstico de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México.....	45
2.1 Situación del personal de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México	45
2.1.1 Organigrama de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.....	45
Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.....	45
2.1.2 Misión, Visión y Objetivo de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.	45
2.1.3 Funciones de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.	47
2.2 Diseño y levantamiento del censo	49
2.2.1 Diseño de las técnicas de investigación y levantamiento del censo.	49
2.2.2 Método empleado.	51
2.2.3 Tipo de Investigación.....	52
2.2.4 Técnicas empleadas.	52
2.3 Análisis del censo	52
2.4 Resultados del censo.....	82
2.4.1 Selección: reclutamiento e ingreso.	82
2.4.2 Capacitación.....	85
2.4.3 Sistemas de permanencia.	87

2.4.4 Sistemas de retiro.....	89
Capítulo 3 Propuesta de un sistema de profesionalización de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México	91
3.1 Selección: reclutamiento e ingreso	91
3.2 Capacitación y desarrollo del personal	100
3.3 Sistemas de permanencia	108
3.4 Evaluación y Control	117
3.5 Sistemas de retiro.....	122
3.6 Implementación	124
Conclusiones.....	126
Fuentes de información	132
Anexos	135

Introducción

El presente trabajo es resultado de una investigación a lo largo de dos años, en la que se describe el sistema de profesionalización en la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.

El objetivo de la investigación versó de este modo: Realizar una propuesta de un sistema de profesionalización en la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México, a través de un análisis conciso y preciso que pueda brindar mecanismos para que los servidores públicos de dicha Subsecretaría puedan ser especialistas en los temas a la hora de tomar de decisiones y crear políticas públicas en materia educativa. Es un objetivo claro, conciso y al que se pudo llegar de manera productiva en virtud de que el alcance de la investigación en todos sus factores se llevó a cabo.

Todo proceso de investigación tiene de fondo una hipótesis, esta debe ser comprobada a través de la metodología, por lo tanto, quise descubrir si la falta de una implementación de un sistema de profesionalización que regule a los servidores públicos para capacitarse y obtener un puesto por meritocracia influye en los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México porque no cuentan con los elementos necesarios que permitan actuar correctamente en beneficio de la sociedad en la toma de decisiones, en la formulación correcta de políticas públicas en materia educativa que contribuyan a mejorar la calidad educativa de los mexiquenses, esto aumenta la corrupción para obtener un puesto dentro de la Administración Pública.

Cabe resaltar que la hipótesis fue comprobada de manera positiva, ya que, la meritocracia no es una realidad no solo en la dependencia en estudio sino en todo el país, los servidores públicos no son especialistas en los temas de su competencia y no cuentan con aquellos elementos que les permitan tomar decisiones en favor de la educación mexiquense.

Lo anterior, evidencia de manera puntual, con que el servicio civil de carrera y la profesionalización son bastante débiles en el país y, por lo tanto, en el Estado de México. La resistencia de quienes ostentan el poder, la corrupción, la falta de transparencia, el nepotismo, entre otros, han sido factores esenciales para que el servicio civil de carrera y la profesionalización no sean vigorosos en el país, de aquí que, es necesaria una propuesta de un sistema de profesionalización para que quienes toman las decisiones cuenten con los

elementos (administrativos, científicos, técnicos, etc.) necesarios para cumplir con sus actividades y tareas.

La teoría que empleé fue la weberiana, ya que esta es una forma de organización que realiza la precisión, la claridad, la regularidad y la exactitud a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones. Por lo tanto, esta teoría puede ser aplicada para que se cuente con un sistema de profesionalización en los servidores de la Subsecretaría de Educación Media y Superior, a su vez, que pueda tener un impacto en los tres órdenes de gobierno para que los funcionarios públicos sean capaces de conocer los temas de su competencia y estos tengan aplicabilidad.

La palabra burocracia deriva de una combinación de raíces grecolatinas y francesas. El término latino “burrus”, empleado para resaltar un color oscuro y triste, habría dado origen a la palabra francesa “bure”, utilizada para distinguir un tipo de tela puesta sobre las mesas de oficinas de cierta importancia, especialmente públicas. De ahí derivaría la palabra “bureau”, primero para definir los escritorios cubiertos con dicho paño, y posteriormente para designar a toda la oficina.

Evidentemente, la palabra “burocracia”, lleva implícitos dos componentes lingüísticos: “bureau”: oficina y “cratos”: poder.

El término "burocracia" ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector privado.

El propio Weber consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su "clase en el poder", la clase dominante.

El modelo básico de Weber es aquél que se ajusta a las 10 caracterizaciones enunciadas. Asumir todas o algunas de tales configuraciones implica que el diseño organizacional es o tiende a la burocratización. Se advierte, que todas y cada una de las alineaciones sugeridas por Weber buscan la eficiencia y la racionalidad.

Por lo tanto, Weber sugiere que el modelo de la burocracia debe estructurarse sobre la base de las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Racionalidad en la división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones de trabajo.
- Jerarquía bien establecida de la autoridad.
- Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.
- Competencia técnica y meritocrática.
- Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsibilidad del funcionamiento

Según Max Weber, a cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad, donde los principales son los que a continuación se definen:

Autoridad tradicional. Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales), en jefe impone el poder en todo.

Autoridad carismática. En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad se produce de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores.

Autoridad racional, legal o burocrática. Es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con su conjunto de normas que consideran legítimos, y de los cuáles se deriva el poder de mando y tienen carácter racional.

Dentro de las ventajas que podemos encontrar en esta teoría, las principales son la racionalidad con que se actúa para lograr objetivos, la precisión en el conocimiento de los deberes y su correcta aplicación, ya que cada uno sabe lo que debe hacer, como debe hacerlo.

Las órdenes son de manera jerárquica y solo las recibe quien debe recibirlas. Existe menos fricción entre los trabajadores, ya que cada funcionario sabe lo que se espera de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de los demás, y existe una subordinación jerárquica, es decir, los que están por debajo de la cúspide piramidal tienen que obedecer las órdenes que dictan los que están por encima de la base piramidal.

Existe un alto nivel de confiabilidad, ya que la organización es conducida de acuerdo con las reglas conocidas, y un gran número de casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma manera sistemática.

El método al que se recurrió fue al método analítico porque se profundizó en el análisis para determinar si los servidores públicos adscritos a la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior son capaces de realizar sus funciones dentro la organización, lo siguiente permitió descomponer el todo en sus partes para comprender cómo funciona dicha Subsecretaría en materia de profesionalización y, de tal modo se pudo generar una propuesta que contemple al sistema de profesionalización y tenga impacto no solo a nivel particular sino también general.

La investigación fue de corte descriptivo porque traté de especificar las características del problema o fenómeno a investigar, en este caso describí los elementos de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México con el fin de generar una propuesta que le funcione a otras dependencias para implantar un Sistema de profesionalización.

Las técnicas que utilicé en esta investigación fueron de tipo cuantitativas; ya que elaboré un cuestionario estructurado con preguntas ordenadas que permita la obtención de información con números para el desarrollo de la investigación, tales cuestionarios fueron aplicados a 300 servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media y Superior, es decir, se aplicó un censo, lo que permitió medir si cuentan con las habilidades necesarias para realizar sus funciones, con la capacidad para tomar decisiones y, lo más importante, si la Subsecretaría se encuentra inmersa en el sistema de profesionalización propuesto por la academia y la ley basado en la meritocracia, si la capacitación es viable y actual, si la permanencia ayuda a los individuos a ser eficaces, eficientes y efectivos a la hora de realizar sus funciones y, por último, si los sistemas de retiro permiten brindar una vida digna a los jubilados.

En el primer capítulo, se explica de manera detallada la teoría de la burocracia, estos supuestos teóricos facilitan el conocimiento de la base de la profesionalización que no es otra que la de la especialización, la racionalización y el escalafón de acuerdo a las habilidades y capacidades que deben poseer los servidores públicos. En un segundo momento este capítulo ilustra sobre el contexto de sistema de profesionalización y servicio civil de carrera a nivel internacional, da por hecho que distintos países del mundo tienen un sistema de profesionalización sólido, lo que ha permitido que los índices de corrupción disminuyan, la transparencia sea una realidad y los individuos sean eficaces, eficientes y efectivos; después se aterriza en el caso mexicano, se explica un panorama detallado de las condiciones en las que se encuentra el sistema de profesionalización en el país, las ventajas y los riesgos que dicho sistema ha traído en la administración pública mexicana.

En el segundo capítulo, se muestran los resultados de la investigación de campo, en el caso específico de la Subsecretaría. Este apartado es rico en sí mismo porque da a conocer la realidad del sistema de profesionalización en todas sus etapas, siendo este un proceso cíclico. El análisis es completo, ya que menciona en datos duros en qué estado se encuentra la selección que se da por botín, la capacitación que es totalmente una farsa, una simulación, la permanencia que no implica el esforzarse para desempeñarse mejor y los sistemas de retiro que no generan las condiciones de una vida digna. Lo que motiva, es que la mayoría de los servidores públicos están de acuerdo en apostarle al ascenso mediante la meritocracia.

El tercer capítulo, refleja una propuesta de sistema de profesionalización, en la que se abordan los distintos elementos inmersos en dicho sistema, es decir, se sugiere cómo debe ser la selección cuidando los medios e insumos para realizarla, es un proceso que implica seriedad para ingresar y seleccionar a los candidatos adecuados, la capacitación que debe ser holística, un proceso que tenga en cuenta todos los factores necesarios para estar a la vanguardia dentro de la organización, la permanencia que debe generar que los servidores públicos no sean corruptos, que nuestras organizaciones le apuesten absolutamente a la transparencia y el gobierno abierto, teniendo medios adecuados de control que permitan ascender a través de la meritocracia, el retiro, en el que se proponen actividades para que los servidores públicos puedan tener una vida digna una vez jubilados.

De este modo, se plantea que con este sistema de profesionalización los servidores públicos del Estado e incluso del país pueden hacer una realidad lo que es anhelado por muchos, que nuestras organizaciones públicas sean especialistas en sus temas y que se alcancen las siguientes acciones: que se tomen las mejores decisiones y promuevan y apoyen políticas públicas que generen desarrollo en el país. Con lo anterior, si este modelo se aplica correctamente, de manera paulatina, es decir, progresivamente, la corrupción disminuiría, la transparencia y la rendición de cuentas resultarían ser una realidad y las dependencias serían eficaces, eficientes y efectivas.

Capítulo 1 Teoría de la burocracia

1.1 Origen de la Teoría de la burocracia

La teoría de la burocracia se desarrolló alrededor de la década de 1940 a causa de las críticas contra la teoría clásica por su mecanismo y la teoría de las relaciones humanas por su romanticismo ingenuo. Varios estudiosos de la administración buscaron inspiración en las obras de Max Weber un economista y sociólogo que para entonces ya había fallecido, para enfocar una nueva perspectiva en la organización que orientara el quehacer del administrador.

Para que los administradores pudieran cumplir adecuadamente sus funciones surge la necesidad de un modelo de organización racional que contemplara las conductas de quienes forman parte de la organización:

La necesidad de un modelo de organización racional capaz de contener todas las variables implicadas, así como el comportamiento de los miembros que forman parte de ella, que no solo fuese aplicable a la fábrica sino a todas las formas de organización humana (Weber, 2016: 6).

Estos fueron dos factores importantes que dieron paso al surgimiento de la burocracia en el actuar de los administradores en cualquier organización, el panorama se veía complicado para la administración porque el tamaño y la complejidad de las crecientes empresas exigieron modelos organizacionales mucho más definidos. “Miles de hombres y mujeres fueron colocados en diversos sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: los ingenieros y administradores en la cúspide de la pirámide y los obreros en la base” (Weber, 2012: 10), al respecto es notorio que la experiencia es una característica fundamental para la toma de decisiones en las organizaciones burocráticas.

La burocracia es una forma de organización humana dentro de las organizaciones que se basa en la racionalidad, es decir, en adecuar los medios con los que cuenta la organización para cumplir con sus fines con el único propósito de garantizar la máxima eficiencia posible para alcanzar objetivos.

Cabe mencionar que Weber es muy claro en su concepto de política teniendo como centro un sentido holístico y amplio del concepto, cuando afirma “... abarca cualquier actividad directiva autónoma” (Weber, 2016: 7). Hace referencia a este modo tangible de

dirección o influencia sobre la trayectoria de una entidad política, aplicable en nuestro tiempo al Estado.

1.2 Tipos de dominación

Para comenzar a indagar sobre los tipos de dominación antes se tiene que reflexionar sobre el nacimiento del Estado moderno, ya que, es la forma de organización social que en la actualidad ha permeado en las sociedades para dirigir su política y su economía.

En el pasado las más diversas asociaciones, comenzando por la madre de todas, la asociación familiar “han utilizado la violencia como medio enteramente normal” (Weber, 2016: 8), la violencia legítima es el medio para dominar y subordinar, toda organización emplea este recurso para cumplir sus fines, ya que, la dominación tiene como respaldo el uso legítimo de la violencia.

El Estado como organización emplea también el uso de la violencia física para cumplir con sus fines:

“Hoy, por el contrario, tendremos que decir que Estado es aquella comunidad humana que, dentro de un determinado territorio (el territorio es un elemento distintivo), reclama (con éxito) para sí el monopolio de la violencia física” (Weber, 2016: 8). Lo distintivo de este tiempo es que a todas las demás organizaciones e individuos solo se les concede el derecho a la violencia física en la medida en que el Estado lo permite.

El Estado es la única fuente del derecho a la violencia “entonces política significaría, pues para nosotros, la aspiración a participar en el poder o a influir en el poder entre los distintos Estados o, dentro de un mismo Estado, entre los distintos grupos de hombres que lo componen” (Weber, 2013: 76). La política entonces contrae en sí una relación de dominación que en sí se sostiene por la violencia legítima.

Para hablar de los tipos de dominación es claro que se ilustre en conceptos de los que emanan estos tipos. “Autoridad significa la probabilidad de que una instrucción u orden específica sea obedecida” (Weber, 2013: 17). La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado.

El poder implica la fuerza para ejercer influencia sobre otras personas. Para Weber el poder “es la posibilidad de imponer la voluntad propia en una relación social, incluso ante

cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa posibilidad” (Weber, 2012: 19). El poder por lo tanto significa que una persona u organización pueda imponer su propia opinión para guiar la conducta de otras. La autoridad proporciona poder. Ésta y el poder que deriva de ella dependen de la legitimidad, ósea de la capacidad para justificar su ejercicio.

La legitimidad es “la probabilidad de que, en un grupo determinado de personas, determinadas órdenes o todas las órdenes encuentren obediencia” (Weber, 2012: 69). No es, por tanto, la probabilidad de ejercer un poder o una influencia sobre los demás.

En este sentido la dominación y la legitimidad pueden basarse “en el caso concreto en muy diversos motivos de la obediencia, desde la mera costumbre hasta consideraciones de índole totalmente racional-instrumental” (Weber, 2013: 69). En toda auténtica relación se da una mínima voluntad de obedecer, es decir, un interés en obedecer.

No toda la dominación implica medios económicos para conseguir sus fines, sin embargo, si se pretende dominar a cierto número de personas “necesita un aparato humano, un aparato administrativo, es decir, la dominación necesita en términos generales que se dé una probabilidad segura de que va a haber una acción por parte de determinadas personas obedientes con la intención expresa de ejecutar sus órdenes generales y sus órdenes concretas” (Weber, 2013: 70).

El aparato administrativo puede estar obligado a prestar obediencia al gobernante o gobernantes por pura costumbre o por sentimientos o por intereses materiales o por motivos ideales. Weber afirma que los motivos que caracterizan a la legitimidad en general son dos: “En la vida ordinaria, los motivos predominantes en esta y otras relaciones son la costumbre y los intereses materiales, es decir, los motivos de índole racional-instrumental” (Weber, 2012: 86), estos motivos dan esencia a la legitimidad que, a su vez, permea la dominación de uno o unos sobre otros.

Según sea el tipo de legitimidad pretendida así será el tipo de obediencia y el tipo de aparato administrativo que la garantice y la índole de ejercicio de la dominación, y consiguientemente, de sus efectos.

Según Weber, cada clase de sociedad tiene su correspondiente clase de autoridad. Por lo tanto, existen tres tipos de dominación. La primera de ellas es de índole racional “se basa en la creencia en la legalidad del ordenamiento establecido y del derecho a dar órdenes por parte de quienes tengan la competencia para ejercer la dominación según este ordenamiento” (Weber, 2013: 2075), por lo tanto, es un tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrada que se basa en la promulgación.

1.2.1 Dominación tradicional.

Existe cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores considerando que están justificadas, porque esa siempre fue la manera de hacer las cosas: “Se basa en la creencia usual en el carácter sagrado de las tradiciones existentes desde siempre y en la legitimidad de los de los componentes para ejercer la autoridad en virtud de esas tradiciones” (Weber, 2015: 191).

El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan y el despotismo monárquico son ejemplos de autoridad tradicional. Este poder no es racional, ya que puede ser heredado y extremadamente conservador.

El monarca o los señores son designados en virtud de reglas consagradas por la tradición. Se les obedece en virtud que la dignidad que la tradición les atribuye “El tipo más simple de este poder estructurado es una organización basada en la lealtad personal procedente de una educación compartida” (Weber, 2012: 128).

Quien ejerce el poder no es un superior sino un señor personal, su aparato administrativo no se compone básicamente de funcionarios sino de servidores personales y los administrados son súbditos. Las relaciones del aparato administrativo con el señor están determinadas por la fidelidad personal y no por un deber oficial impersonalizado.

La obediencia no se presta a unas normas establecidas sino a la persona que ocupa el puesto por la tradición o por haber sido designada por quien la tradición determina. Los mandatos de esa persona son legítimos de dos modos siguientes:

- a) En virtud de una tradición que determina inequívocamente el contenido de los mandatos y que es considerada como válida hasta tal punto que si se transgrediera esa tradición se pondría en peligro la propia posición tradicional del señor;

b) o en virtud de la discrecionalidad del señor en el ámbito que le asigne la tradición. Esta discrecionalidad tradicional descansa fundamentalmente en el hecho de que la obediencia basada en la lealtad no tiene esencialmente límites (Weber, 2015: 23).

De acuerdo con esto se puede encontrar una doble esfera de acciones: una esfera de acción en la que no está sometido a tradiciones específicas y una esfera de acción en la que no está sometido a una acción concreta. Dicho de otro modo, dentro de esta última esfera de acción, el monarca puede mostrar su favor según su afecto o sus rechazos, o también su arbitrio personal, que también se puede comprar mediante regalos.

En la medida en que proceda de acuerdo a principios, no son principios de carácter formal, sino principios de la equidad moral, de la justicia o de la oportunidad. El ejercicio real del poder se guía por la consideración de qué es lo que el monarca puede permitirse en relación con el sometimiento tradicional de los súbditos.

El monarca gobierna sin o con aparato administrativo. El aparato administrativo típico se recluta:

1) Mediante una selección de carácter patrimonial, es decir, se realiza entre personas vinculadas al jefe por lazos tradicionales de lealtad personal. Estas personas pueden ser: a) miembros de la familia, b) esclavos, c) personas dependientes de la casa del señor, d) clientes, e) colonos, f) libertos.

2) Mediante un reclutamiento no patrimonial, es decir, mediante una selección entre personas que tengan una relación de lealtad personal, como los favoritos – libres- de toda índole o personas que tengan con su señor una relación de fidelidad (vasallos) o, por último, personas libres que entren en una relación de lealtad personal como funcionarios (Weber, 2014: 69).

El aparato administrativo del tipo puro de dominación tradicional carece de las siguientes características: a) de una jerarquización establecida racionalmente, b) de una delimitación clara de competencias de acuerdo con reglas objetivas, c) de un sistema de contratación reglada basada en la contratación libre de un sistema de promoción establecido,

d) con carácter general, de un aprendizaje profesionalizado, f) frecuentemente no tiene fijados los salarios y, con mayor frecuencia aún, el salario no se paga en dinero.

Los tipos básicos de dominación tradicional sin un aparato administrativo personal son la gerontocracia y el patriarcalismo primario. El término “Gerontocracia denomina una situación en la que la dominación, en la medida en que exista como tal en un grupo organizado, es ejercida por los más ancianos como los mejores conocedores de la sagrada tradición...” (Weber, 2012: 175).

Es común en organizaciones que no tienen en un primer plano carácter económico o familiar, la dominación es ejercida por una sola persona, que se determina por criterios hereditarios. El término Patriarcalismo denomina una situación en la que, dentro de un grupo organizado de carácter básicamente económico o familiar; la dominación es ejercida por una sola persona, que se determina por criterios hereditarios.

Lo decisivo es que el poder de los patriarcas y gerontócratas se ejerce en favor de los iguales, es decir, que, aun siendo la dominación un derecho tradicional propio del señor, se ejerce desde un punto de vista material como un derecho común, y por la tanto en beneficio de los iguales.

La dominación en definitiva no la posee el monarca libremente. En este sentido es fundamental la ausencia de un aparato administrativo puramente personal del monarca. Este último depende en gran medida de la voluntad de obediencia de los miembros, ya que no tiene ningún aparato. Los miembros son compañeros en virtud de una legislación escrita. Estos miembros le deben obediencia al monarca. El monarca, está obligado a respetar la tradición.

Cuando la dominación tradicional desarrolla un aparato administrativo, o militar, tiende a convertirse en patrimonialismo. Los compañeros, entonces se convierten en súbditos, el derecho común del señor se convierte en un derecho propio, que él puede adquirir por las mismas, puede adquirir cualquier cosa susceptible de que sea poseída.

El poder patrimonialista se apoya en esclavos, colonos súbditos obligados o escoltas y ejércitos mercenarios. Estos últimos sirven para hacer indisoluble la comunidad de intereses entre señor y aparato. Gracias a estos instrumentos “... el señor patrimonialista puede

ensanchar su poder discrecional y sus gracias y favores a costa de los límites tradicionales propios del patriarcalismo y la gerontocracia...” (Weber, 2013: 1370).

En la dominación patrimonialista se ejerce el poder de manera tradicional, pero siempre en virtud de derecho propio.

Llamamos dominación estamental a una forma de dominación patrimonialista, en la que los miembros del aparato administrativo tienen atribuida la tendencia de determinadas funciones públicas y sus derechos económicos. La dominación estamental implica dos cosas, la primera que el señor tiene una limitación al seleccionar los miembros del aparato administrativo, por estar atribuida la tendencia de determinados cargos y poderes políticos a una organización o a un grupo social con características estamentales; y una segunda, que es la atribución de los medios individuales del aparato administrativo.

El servidor patrimonialista puede recibir su manutención por distintas vías: viviendo en la mesa del señor, recibiendo bienes de la despensa del señor o en su defecto de su tesoro, con la concesión de derechos sobre algunas tierras, con la concesión de rentas, impuestos o tributos y mediante el feudo.

El feudo dice Weber (2013: 1374) “...es una concesión de funciones públicas, cuando se conceden por un contrato a personas particulares con determinadas cualidades y cuando los derechos y las obligaciones mutuas se guían por el concepto del honor estamental, particularmente por el honor militar”

La persona que tiene concedidas funciones públicas paga él mismo los costes de la administración, y en ocasiones también su propio equipamiento con los medios procedentes del beneficio, o del feudo. Su propia relación de poder con los súbditos puede adoptar un carácter patrimonial, es decir, puede ser hereditario, enajenable o divisible por herencia.

La dominación patrimonialista, y especialmente la patrimonial-estamental, contempla todas las funciones públicas y todos los derechos económicos como ventajas económicas de naturaleza privada. Esto no excluye que se les diferencie cualitativamente. Algunas de esas funciones públicas se conceden siguiendo una forma totalmente regulada. En particular, la atribución de la jurisdicción y de la potestad militar tienden a ser consideradas como el

fundamento legal para una posición estamental privilegiada de quienes las detentan frente a la concesión de ventajas puramente económicas.

Weber (2012: 179) denomina división de poderes de carácter estamental a la situación en la que las personas privilegiadas por tener concedidas funciones públicas establecen compromisos con el señor feudal. El contenido de estos compromisos político o de carácter administrativo (o ambos), decisiones administrativas o medidas de control. Los miembros de estos grupos ejercen directamente el poder político con sus propios aparatos administrativos.

1.2.2 Dominación carismática.

Existe cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior considerando que están justificadas en razón de la influencia y la personalidad y del liderazgo de éste. El carisma "...es la cualidad de una persona individual considerada como cualidad extraordinaria..." (Weber, 2012: 180).

Originariamente era una cualidad derivada de un poder mágico, tanto en los profetas o sanadores, en los sabios del derecho o en los jefes de las cacerías. Por esta cualidad se considera que la persona que la posee está dotada de fuerzas o propiedades extraordinarias, no accesibles a cualquier persona, o que es una persona enviada por Dios, y por tanto un líder.

En el concepto de carisma lo único que importa es como esa persona es realmente considerada por sus sometidos, por sus seguidores, ya que, el elemento que determina la efectividad del carisma es el reconocimiento de sus sometidos. Se trata de un reconocimiento libre, nacido de la entrega a una revelación, al culto del héroe, a la confianza de un líder y, garantizado por alguna prueba, algún milagro.

Pero este reconocimiento, no es en el carisma genuino, el fundamento de la legitimidad, sino que el reconocimiento es una obligación que tienen los sometidos de reconocer esa cualidad en virtud de sus pruebas.

En caso de que no existieran pruebas, si el agraciado con el carisma se muestra abandonado por su dios o por sus poderes mágicos o heroicos, si se le niega el éxito de manera duradera, y, sobre todo si su liderazgo no trae ningún beneficio a sus seguidores, es probable que su autoridad carismática desaparezca.

La organización carismática es un tipo de comunidad basada en el sentimiento. El aparato administrativo del dirigente carismático no son los funcionarios, al menos no con una formación especializada. No se seleccionan según un criterio estamental atendiendo a una relación de dependencia personal o de la casa del señor, sino en virtud de las características carismáticas: “al profeta le corresponden sus discípulos, al príncipe guerrero el séquito, al líder hombres de confianza en general” (Weber, 2013: 1389).

En una organización de índole carismática no existe contratación de personal, ni destitución, ni carrera, ni ascenso. Lo que se da es la selección según la inspiración del líder sobre la base de las características carismáticas del seleccionado. No hay una estructura jerárquica sino intervenciones del líder cuando el aparato administrativo resulta insuficiente para una determinada tarea en un caso concreto o con carácter general, y en ocasiones cuando es llamado.

No existen competencias, ni esferas delimitadas, pero tampoco existen privilegios que permitan la tenencia de cargos. Es posible que existan algunos límites de índole material o local del carisma o la misión. No hay salarios, ni prebendas, los súbditos viven básicamente con el líder.

No hay órganos estables, sino comisarios de índole carismática actuando en nombre del líder o del propio carisma. No hay reglamentos ni principios jurídicos abstractos; no se establece un derecho siguiendo esos principios ni tampoco hay sentencias ni normas tradicionales que se guíen por los precedentes. Hay una creación formal del derecho según el caso concreto, lo que originariamente eran juicios de Dios y revelaciones.

Sin embargo, para que la dominación carismática pueda funcionar adecuadamente el líder, el profeta o el príncipe guerrero crean sus propios mandamientos. Lo hacen en el sentido primigenio del carisma, es decir, en virtud de algunas revelaciones o inspiraciones que son reconocidas por una comunidad.

El reconocimiento de esa voluntad es un deber. Si un mandato de una persona carismática se encuentra con el de otra persona que también reclama su validez carismática, nace un conflicto entre líderes que solo se puede resolver con la aceptación y reconocimiento de la comunidad.

La dominación carismática, como algo de carácter extraordinario se opone radicalmente a la dominación burocrática y tradicional. La dominación racional y tradicional son formas ordinarias de dominación.

La dominación burocrática es específicamente racional, en el sentido de que está vinculada a reglas analizables intelectualmente; la dominación carismática es específicamente irracional, en el sentido de que es ajena a las reglas. La dominación tradicional está sometida a los precedentes del pasado y, en este sentido, está orientada igualmente por reglas, la carismática tiene un cierto repudio al pasado y en este sentido tiene un carácter revolucionario.

La dominación carismática no reconoce la apropiación del poder en virtud la posesión de bienes ni al dirigente ni a grupos socialmente privilegiados, la única base de su legitimidad “...es el carisma personal en la medida que este se demuestra, en la medida que encuentra reconocimiento y en la medida en que los discípulos y seguidores acreditan su utilidad de modo carismático...” (Weber, 2013: 97).

El carisma puro es ajeno a la economía porque en este sentido el carisma desdeña el uso de los dones de gracia como fuente de ingresos, algo que por supuesto, se queda en un ideal más que en una realidad. Esto no quiere decir que el carisma haya renunciado a la propiedad y el lucro, sino que se busca un botín.

El carisma es el gran poder revolucionario en épocas tradicionalistas. A diferencia del poder revolucionario de la razón el carisma actúa de otra manera. La razón actúa desde fuera, mediante la transformación de circunstancias y problemas de la vida, transformando de manera inmediata la actitud ante ellos, o mediante la racionalización.

El carisma puede generar una transformación desde dentro que, nacida por necesidad o admiración, signifique una transformación radical de las actitudes básicas y de la orientación de las acciones con una orientación totalmente nueva de las actitudes respecto a todas las formas de vida concretas y respecto al mundo en general.

1.2.3 Dominación legal.

La dominación legal descansa en la validez de las siguientes ideas que guardan relación entre sí:

1.- El derecho puede ser establecido mediante pacto o por imposición por motivos de índole racional con la pretensión de que sea obedecido al menos por los miembros de la organización. Pero, el derecho no solo debe ser obedecido por las personas que forman parte de la organización. Por regla general tiene también la pretensión de ser obedecido por personas que se encuentren en una relación social o realicen determinadas acciones sociales dentro del ámbito de poder de la organización, relaciones o acciones que hayan sido declaradas como relevantes.

2.- El derecho “es un conjunto de normas abstractas y por regla general establecidas para un fin” (Weber, 2012: 78). La jurisdicción es una característica esencial en Weber porque es la aplicación de estas normas al caso individual.

La administración tiene que ver con el derecho y, por lo tanto, con la autoridad legal porque esta va a alcanzar sus fines por medio de las normas aceptadas por la organización:

Consiste en la atención racional de los intereses previstos en los ordenamientos de la organización dentro de los límites de los preceptos jurídicos y siguiendo determinados principios generales, que cuenten con la aprobación por el ordenamiento de la administración (Weber, 2012: 78).

Las normas en la burocracia son necesarias, ya que, ellas mismas legitiman la obediencia al ser aceptadas dentro de la organización, racionalmente la administración tiene en cuenta los intereses de quienes son subordinados y de quienes subordinan.

3.- El gobernante, el superior “obedece, al dar instrucciones y órdenes, al ordenamiento impersonal por el que él orienta sus mandatos” (Weber, 2013: 34).

El superior es un actor fundamental dentro de la burocracia porque solo su función radica en ordenar e instruir, sin embargo, es necesario que el gobernante cuente con las habilidades, conocimientos y actitudes para ejercer sus funciones adecuadamente porque la política es un servicio no un botín “O se sirve para la política o se vive de la política” (Weber, 2016: 17).

Quien vive para la política hace de ello su vida en un sentido íntimo, o goza con el ejercicio del poder que posee, o alimenta su equilibrio y su tranquilidad con la conciencia de haberle dado sentido a su vida poniéndola al servicio de algo.

Vive de la política como profesión quien trata de hacer de ella una fuente duradera de ingresos; "... vive para la política quien no se halla en este caso" (Weber, 2016: 17), existen en la actualidad pocos funcionarios que viven la política como una vocación de servicio y no como una ocasión para enriquecerse.

Quien viva para la política en un régimen de propiedad privada ha de ser económicamente independiente de los ingresos que la política pueda proporcionarle "tiene que ser un patrimonio o una situación privada que le proporcione entradas suficientes" (Weber, 2016: 18). Esto es al menos lo que debería suceder.

4.- El que obedece solo obedece como miembro de esa organización y solo obedece al derecho:

El funcionario se honra con su capacidad de ejecutar precisa y concienzudamente como si respondiera a sus propias convicciones, una orden de la autoridad superior que a él le parece falsa, pero en la cual, pese a sus observaciones, insiste la autoridad sobre la que el funcionario descarga, naturalmente toda la responsabilidad (Weber, 2016: 31).

Sin esta negación de sí mismo y esta disciplina ética en el más alto sentido de la palabra, se hundiría toda la máquina de la Administración.

5.- De acuerdo con el número 3, rige la idea de que los miembros de una organización, cuando no obedecen al jefe "no obedecen a su persona sino al ordenamiento impersonal, y por lo tanto están obligados a prestar obediencia dentro del ámbito de las competencias objetivas delimitadas racionalmente por el ordenamiento" (Weber, 2013: 1081). En esta idea descansa la dominación racional que se basa en normas dentro del aparato administrativo.

Las categorías fundamentales de la dominación racional son, por tanto:

- 1) Una organización continuada y reglada de cargos oficiales.
- 2) Esferas de competencia que significan: a) un ámbito de obligaciones delimitadas objetivamente en virtud de una distribución de estas obligaciones; b) una jerarquización de los mandos necesarios para ello, y c) una delimitación clara

de los medios coactivos permitidos eventualmente y de las situaciones en las que se puedan aplicar (Weber: 2016, 79).

Estas características cumplen con el llamado órgano administrativo. En este sentido los órganos administrativos existen en las grandes empresas privadas, los partidos políticos y naturalmente en el Estado.

El principio de la jerarquía de cargos, es decir, el que en una organización coadyuven órganos de control y supervisión de modo que el cargo inferior tenga el derecho a recurrir o a quejarse con su superior. En la jerarquización de los cargos hay regulaciones diferentes sobre la cuestión de si es la instancia de queja ella misma “la que modifica las normas sustituyéndolas por otras correctas o si se encomienda esta tarea al cargo inferior contra el que se efectúa la queja” (Weber, 2016: 81).

Las reglas que guían el procedimiento pueden ser: “a) reglas técnicas, b) normas. Para que la aplicación de las reglas sea totalmente racional es necesaria en ambos casos una formación especializada” (Weber, 2013: 1803). Por lo tanto, para participar en el aparato administrativo de una organización, sólo está cualificada la persona que tenga una formación especializada demostrable, y solo este tipo de personas pueden ser elegidos como funcionarios. Los funcionarios constituyen el aparato administrativo típico de las organizaciones racionales.

En el caso de las organizaciones racionales rige el principio de una completa separación entre el aparato administrativo y la propiedad de los medios administrativos o de producción: “Los funcionarios, los empleados, los obreros del aparato administrativo no son propietarios de los medios administrativos y de producción, sino que le son suministrados para su uso en dinero o en especie y tienen la obligación de rendir cuentas” (Weber, 2014: 145). Existe el principio de la separación total entre el patrimonio oficial.

Cuando existe el derecho a un cargo, como ocurre en varios que corresponden a la administración pública, ese derecho sirve a la finalidad de que los funcionarios se apropien del cargo, sino a garantizar un trabajo puramente objetivo en el cargo guiado solamente por las normas.

El tipo más puro de dominación legal es aquel que emplea un aparato burocrático. Solo el jefe supremo de la organización ocupa su puesto de dominación “en virtud de apropiación o en virtud de una elección o por haber sido designado como sucesor” (Weber: 2012, 36). Pero sus competencias de dominación consisten en competencias legales.

El conjunto del aparato administrativo está compuesto por funcionarios individuales. Los funcionarios operan bajo algunos criterios:

- a) Son libres desde el punto de vista personal y solo están sometidos a obediencia en sus obligaciones impersonales.
- b) Están organizados en una jerarquía de cargos claramente definidos.
- c) Existe una clara delimitación de las competencias oficiales.
- d) Tienen una relación contractual, sobre la base, en principio de una selección libre.
- e) Son seleccionados sobre la base de una cualificación técnica. En el caso más racional y óptimo se trata de una cualificación demostrada en exámenes o en certificados.
- f) Son remunerados con sueldos fijados en dinero; la mayor parte que tienen derecho a una pensión; en algunos casos, sin embargo, en las empresas privadas pueden ser despedidos por quienes les brindan el empleo, pero el funcionario siempre tiene derecho a admitir; el sueldo de escalona de acuerdo con el nivel de jerarquía, pero además según la responsabilidad del puesto y el status del usuario.
- g) El cargo es tratado como el único principal oficio del funcionario.
- h) Se establece una carrera administrativa: existe una un sistema de promoción según la antigüedad en el cargo o el rendimiento, o en su defecto las dos cosas.
- i) El funcionario trabaja totalmente separado de la propiedad de los medios administrativos y sin apropiarse el puesto oficial.
- j) El funcionario está sometido a una disciplina estricta y sistemática y a un control en su comportamiento en el cargo.

La experiencia muestra que la administración burocrática pura, es decir, “que la administración que se rige por el expediente escrito y con una dirección unipersonal, es, desde un punto de vista formal la forma más racional de ejercer la dominación” (Weber, 2012: 48). Es la más racional en el aspecto de ejercer la precisión, la estabilidad, la disciplina, la seguridad, hace posible un elevado nivel de calculabilidad de sus resultados para la cabeza

de la organización y para los administrados. Es la más racional en el aspecto de la intensidad y de la extensión de sus actuaciones y es susceptible formalmente de una aplicación general a todo tipo de tareas administrativas. Desde un punto de vista técnico se puede alcanzar el máximo grado de eficiencia en sus actuaciones.

El desarrollo de las formas de organización en los ámbitos (Estado, Iglesia, partidos políticos) “se identifica con el desarrollo y el continuo incremento de la administración burocrática” (Weber, 2016: 42). El surgimiento de la administración burocrática es la esencia del Estado moderno. El principal factor de la superioridad de la administración burocrática es el papel del conocimiento especializado, que la técnica moderna y los métodos de económicos de producción la han catalogado como imprescindible.

El aparato burocrático seguirá funcionando para una revolución que llegue al poder o para una fuerza de ocupación enemiga de la misma manera que funcionaba para el gobierno legal.

Quien domina el aparato burocrático que existe en nuestros días “tiene funciones limitadas y no es especialista. El funcionario especialista del máximo nivel casi siempre aventaja, a la larga, a un ministro que no sea especialista en la imposición de su voluntad” (Weber, 2012: 47).

Aquí radica la necesidad de una administración que cuente con los rasgos de “... ser estable, estricta, intensiva y calculable la que genera el carácter fatídico de la burocracia como núcleo de cualquier administración a gran escala...” (Weber, 2014: 85). Esta necesidad la generó históricamente el capitalismo, no solo él, pero innegablemente él, ante todo.

El capitalismo requiere de su etapa actual de desarrollo de la burocracia, aunque ambos hayan surgido en épocas diferentes, sin perder de vista que, en la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, la burocracia tuvo un desarrollo peculiar, ya que, quienes sostenían las actividades del gobierno eran los burócratas, encargados de administrar los alimentos, a las industrias, por mencionar algunos.

Administración burocrática significa dominación en virtud del conocimiento. Esta característica es la que le da su carácter racional específico. El conocimiento especializado genera una potente posición de poder. Pero además de esto, “... la burocracia, o quien ostente

el poder que hace uso de ella, tiende a seguir incrementando su poder en el conocimiento derivado de la experiencia en el servicio, es decir con el conocimiento de los hechos recogidos en los expedientes y con los conocimientos adquiridos en el propio servicio” (Weber, 2012: 49).

De estas aspiraciones al poder procede en lo particular el concepto de secreto oficial, que es un concepto específicamente burocrático, “... la relación de este concepto con el conocimiento especializado es comparable a la relación que tienen los secretos comerciales de las empresas con los conocimientos técnicos...” (Weber, 2014: 87).

Solo el empresario capitalista, dentro de una esfera de intereses, es superior a la burocracia en el conocimiento especializado y en el conocimiento de los hechos. El empresario capitalista es una instancia que resulta inmune frente al carácter inevitable de la dominación del conocimiento racional burocrático.

Desde el punto de vista social, la dominación burocrática significa en términos generales:

- 1) Una tendencia hacia la nivelación a favor de una base de reclutamiento lo más amplia posible de entre personas con la máxima cualificación especializada
- 2) Una tendencia hacia la plutocratización a favor de que el aprendizaje profesional dure lo más posible.
- 3) El predominio de un espíritu personal formalista; es decir, el funcionario ideal realiza su oficio *sine ira et studio*, sin odio ni pasión, y por lo tanto sin amor ni entusiasmo, bajo la presión de la idea estricta del deber (Weber, 2012: 85).

La burocratización crea una nivelación social, y ésta es la tendencia normal que se puede demostrar en la historia. Pero se afirma que en sentido inverso cualquier proceso de nivelación social favorece el desarrollo de la burocracia porque “... elimina a quien tenía el puesto administrativo por poseer en propiedad los medios y el poder administrativos; y lo favorece también al eliminar, en favor de la igualdad, a quien lo ostentaba por motivos honoríficos o como un segundo trabajo por tener otras fuentes de ingresos...” (Weber, 2013: 1356).

La burocratización es un proceso que cumple también con los objetivos de la democracia de masas que va avanzando rápidamente.

1.3 Características de la burocracia

La burocracia es una organización que posee características distintivas e importantes; Weber (2012: 80) señala que las características de la burocracia son:

- 1.- Carácter legal de las normas y los reglamentos.
- 2.- Carácter formal de las comunicaciones.
- 3.- Carácter racional y división del trabajo
- 4.- Impersonalidad en las relaciones
- 5.- Jerarquía de autoridad
- 6.- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- 7.- Competencia técnica y meritocrática.
- 8.- Especialización de la administración.
- 9.- Profesionalización de los participantes.
- 10.- Total posibilidad de prever su funcionamiento

A continuación, se explicará cada una de las características de la burocracia:

1.- Carácter legal de las normas y reglamentos:

La burocracia es una organización que encuentra su unidad en normas y reglamentos establecidos por escrito. Es una organización basada en una legislación propia que define por adelantado como deberá funcionar la organización burocrática. Las normas y reglamentos son legales porque confieren a las personas dotadas de autoridad el poder de coaccionar a los subordinados, así como los medios coercitivos que sirven para imponer disciplina.

2.- Carácter formal de las comunicaciones:

La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Las reglas, las decisiones y las acciones administrativas son formuladas y registradas por escrito. De ahí el

carácter formal de la burocracia “...puesto que todas las acciones y procedimientos tienen el objetivo de proporcionar documentación adecuada, realizar la debida comprobación y asegurar la interpretación unívoca de las comunicaciones” (Chiavenato, 2011: 190). Como estas se realizan de manera constante la burocracia se vale de rutinas y formularios para facilitarlas.

3.- Carácter racional y división del trabajo:

La burocracia como organización se caracteriza por su división sistémica del trabajo. Esta división se basa en la racionalidad, es decir, se ciñe a los objetivos que deben ser alcanzados. Se manifiesta la división sistémica del trabajo y del poder, con lo que se establecen las atribuciones de cada participante, “Cada uno tiene un puesto y actividades específicas, así como un ámbito de competencia y responsabilidades” (Weber, 2016: 38).

Cada uno debe saber cuál es su tarea, su capacidad de mando sobre los otros, cuáles son sus límites de poder y derecho para no transgredir a los demás.

4.- Impersonalidad de las relaciones:

Las actividades son distribuidas de manera impersonal, en términos de puestos y funciones, y no de las personas involucradas. Su administración se lleva a cabo sin considerar a las personas como tales, sino como ocupantes de puestos y funciones. El poder de cada persona es impersonal y se deriva del puesto que ocupa. La obediencia de los subordinados también es impersonal, dado que “la burocracia tiene que garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y van, los puestos y las funciones permanecen a lo largo del tiempo” (Chiavenato, 2011: 192). Así la burocracia es una estructura organizada de manera impersonal.

5.- Jerarquía de la autoridad:

La burocracia es una organización que establece los puestos de acuerdo con el principio de la jerarquía. Cada puesto inferior debe estar sujeto al control y la supervisión de un puesto superior. Ninguno de ellos se queda sin control o supervisión. Todos los puestos están ubicados en una estructura jerárquica que encierra privilegios y obligaciones, definidos por reglas específicas. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que lo desempeña.

La distribución de autoridad sirve para reducir al mínimo las fricciones, por vía del contacto restrictivo, en relación con las formas definidas por las reglas de la organización.

6.- Rutinas y procedimientos estandarizados:

La burocracia es una organización que establece las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada puesto. El ocupante de un puesto no hace lo que quiere, sino lo que la misma burocracia le impone que haga. Las normas y reglas técnicas rigen la conducta del ocupante de cada puesto, el cual ejecuta sus actividades de acuerdo con las rutinas y los procedimientos.

La disciplina en el trabajo y el desempeño del puesto "... se aseguran por medio del conjunto de reglas y normas que constriñen al empleado a las exigencias, tanto del puesto como de la organización: la productividad máxima..." (Weber, 2012: 82).

7.- Competencia técnica y meritocrática:

La burocracia como organización cuenta con personas que son elegidas con base en sus méritos y competencia técnica, y no en preferencias personales. La selección, la admisión, la transferencia y la promoción de los empleados se basan en criterios de evaluación y clasificación válidos para toda la organización. Los criterios para llevar a cabo dicho proceso son universales y racionales, así como, toman en cuenta la competencia, el mérito y la capacidad del empleado para desempeñar el puesto. Aquí nace la necesidad de hacer exámenes, concursos, pruebas y títulos para admitir y transmitir personal.

8.- Especialización de la administración:

La burocracia se basa en la separación de la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo están separados de la propiedad de los medios de producción, "... los administradores de la burocracia no son dueños, accionistas o propietarios..." (Weber, 2016: 51). Junto con la burocracia surge el profesional que se especializa en administrar la organización.

9.- Profesionalización de los participantes:

La burocracia se caracteriza por la profesionalización de sus miembros. Cada individuo de la burocracia es un profesional, porque:

- a) Es un especialista. Cada persona está especializada en las actividades que demanda su puesto, sin embargo, su especialización varía según el nivel jerárquico. Mientras las personas que ocupan puestos en la cima de la organización tienen habilidades muy generales, a medida que se desciende en los escalafones jerárquicos, las que ocupan puestos más bajos van siendo gradualmente más especializadas.
- b) Es un asalariado. Las personas que se encuentran participando en la administración burocrática perciben salarios de acuerdo al puesto que ocupan, “cuanto más alto sea el puesto en la escala jerárquica, tanto mayor será el salario y, evidentemente el poder” (Weber, 2012: 86). En la burocracia, el trabajo representa la fuente principal o única del personal administrativo.
- c) Es el ocupante de un puesto. El personal administrativo de la burocracia ocupa un puesto que representa su principal actividad dentro de la organización.
- d) Es nombrado por su superior jerárquico. El profesional es seleccionado y escogido por su superior jerárquico de acuerdo a su competencia y capacidad, éste le otorga su nombramiento, determina su salario y le concede ascensos dentro de la administración burocrática.
- e) Su encargo es por tiempo indeterminado. El tiempo que permanecerá el empleado será de modo indefinido de acuerdo a las reglas y normas que prescribe la organización.
- f) Hace carrera dentro de la organización. A medida que un individuo demuestre méritos, capacidad y competencia podrá ser ascendido a otros puestos superiores, es premiado con ascensos de modo que hace carrera dentro de la organización.

10.- Total posibilidad de prever el funcionamiento

El modelo burocrático de Weber presupone que el comportamiento de todos los miembros va encausado a que tendrán que dirigir sus acciones y comportamiento de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por la organización para que ésta alcance la máxima eficiencia posible. En la burocracia todo se establece de modo que permita prever anticipadamente todos los hechos que ocurrirán y de que su ejecución sea rutinaria, para alcanzar la máxima eficiencia.

1.4 Ventajas de la burocracia

De acuerdo con Weber (2013: 1377) las características de la burocracia son: “racionalidad, precisión para definir los puestos y la operación, univocidad de interpretación, uniformidad de rutinas y procedimientos, continuidad de la organización, constancia, confiabilidad y beneficios para las personas de la organización”

Con la burocracia el trabajo se profesionaliza, se evita el nepotismo y las condiciones de trabajo pueden permear que la ética tenga un actuar favorable, así como se lucha en contra de la corrupción.

A continuación, se indagará sobre las características de la burocracia:

1.- Racionalidad: Weber (2014: 31) afirma que la racionalidad es “... la adecuación de los medios con los fines. Una organización es más racional si escoge los medios eficientes para alcanzar las metas que pretende”. La racionalidad funcional se alcanza mediante la elaboración de reglas que sirven para dirigir, desde arriba, todo comportamiento encaminado a la eficiencia.

2.- Precisión para definir los puestos y operaciones: Como se ha mencionado antes cada individuo conoce sus deberes dentro de la organización y los conoce con exactitud.

3.- Rapidez para tomar decisiones: Esta situación en razón de que cada quien sabe lo que debe hacer y porque las órdenes se escriben con anterioridad.

4.- Univocidad de interpretación: Los reglamentos escritos garantizan esta condición porque son claros, la información debe ser discreta.

5.- Uniformidad de rutinas y procedimientos: Porque favorece a la reducción de costos y errores, las rutinas se establecen por escrito.

6.- Continuidad de la organización: Esta ventaja es muy prudente porque en razón de las personas que abandonan la organización por voluntad, o no, son sustituidas por otras. Además, los procesos de selección se basan en las capacidades y competencia técnica del individuo.

7.- Constancia: Porque ante las mismas circunstancias se deben tomar las mismas decisiones.

8.- Confiabilidad: Toda organización burocrática está dirigida con base en reglas conocidas y porque los casos similares son tratados de la misma forma metódica y sistémica. Las decisiones son previsibles.

9.- Beneficios para las personas de la organización: Esto obedece a que existe una jerarquía formal, el trabajo es dividido entre las personas de una forma ordenada, y estas son capacitadas hasta convertirse en especialistas y así puedan hacer carrera en la organización de acuerdo a sus méritos personales.

1.5 Profesionalización y servicio civil de carrera en México

El servicio Civil de Carrera es parte esencial de la profesionalización, por lo tanto, se puede definir como "el conjunto de normas legales, y de políticas y procedimientos administrativos, basados en las técnicas de administración de personal más conocidas para manejar los recursos humanos de la administración pública." (Uvalle, 2000: 71).

Por lo antes mencionado podemos afirmar de forma implícita la existencia de un órgano encargado de establecer jurídicamente las relaciones laborales entre el Estado y los servidores públicos a través de técnicas idóneas, las cuales deberán comprender las especificaciones para los procesos relativos al reclutamiento y contratación, la inducción, el adiestramiento y capacitación constante, el sistema de méritos, así como la garantía de un retiro digno. Lo anterior, con el fin de profesionalizar al personal de las instituciones gubernamentales y lograr que el funcionamiento de éstas sea eficaz y eficiente que conduzcan a la satisfacción de necesidades administrativas y sociales que exige la ciudadanía.

La profesionalización de los servidores públicos favorece el óptimo desarrollo del aparato gubernamental, al tiempo que trae consigo un beneficio social, al propiciar el mejoramiento administrativo y la prestación eficaz y eficiente del servicio público, lo cual genera confianza.

Entre los principales argumentos del servicio profesional de carrera que se consideran como positivos se encuentran los siguientes: "un sistema objetivo con reglas claras y transparentes, provisión de servidores públicos acorde a los perfiles requeridos en el puesto y la función a desempeñar, eliminar prácticas, tales como, el nepotismo, el compadrazgo,

permite establecer una nueva cultura laboral con filosofía de servicio, permitir la continuidad en las distintas labores que se realizan en programas y políticas de gobierno establecidas”

Además, el servicio profesional de carrera “debe regular los mecanismos de ascenso de los servidores públicos, para que éste corresponda a un concurso de méritos” (Haro, 2000: 225) con el fin de que los servidores públicos, ingresen, permanezcan, y asciendan en los escalafones de servicio, lo anterior, basado en principios académicos, de mérito, equidad y especialización en el desempeño de la función pública.

Los sistemas de servicio civil profesional de carrera, creados a finales del siglo XIX y principios del siglo XX en países desarrollados, se han sometido a importantes procesos de reforma en los últimos veinte años y en la mayor parte de estos países, los sistemas tradicionales, de tipo burocrático, han cedido el paso a sistemas de servicio civil más flexibles y descentralizados, los cuales son evaluados a partir de los resultados de su gestión, por ello, “El sistema de mérito no es una institucionalidad cristalizada. Como toda institución es una entidad viviente hija de un proceso histórico de aprendizaje social incesante, que va produciendo su adaptación permanente, tanto por vías formales como informales” (Prats i Catalá, 2002: 83)

Las formas, procesos y objetivos de las reformas del mundo han variado; sin embargo, las reformas han contribuido, en la mayoría de los casos, a fortalecer los principios de mérito, profesionalización, eficiencia y transparencia en la administración pública, por lo que, en consecuencia, se mejora la imagen que los ciudadanos tienen de los funcionarios públicos, en general, y a los servicios civiles en lo particular.

Algunos especialistas en la materia señalan que la importancia de contar actualmente con un Servicio Civil radica en la necesidad de lograr “la permanencia de la acción administrativa, que permita la cohesión interna del Estado, suficiente para garantizar el progreso...” (Prats i Catalá, 2002: 84) a fin de que el grupo que asciende al poder ubique en los puestos públicos a quienes cumplen con la calificación suficiente para ocuparlos.

1.5.1 Antecedentes Internacionales.

Los países del mundo han estado en una evaluación constante en su manera de organizarse y administrarse, a fin de lograr el alcance de metas y objetivos que se plantean de acuerdo a sus necesidades y las que les exige la competencia en el ahora mundo globalizado, esto los conduce a la redefinición de sus políticas a fin de lograr la satisfacción de sus necesidades y buscar generar escenarios donde la calidad de vida sea una realidad para sus habitantes.

Bajo este esquema y para poder existir en este mundo competitivo evidentemente se requiere la modernización en el aparato administrativo, entendido también como ajuste o redefinición del Estado y de su relación con la sociedad, y una asignatura de esta reforma pone en valor al sistema de servicio civil, visto también como las reglas de juego explícitas para el ingreso, permanencia, promoción y retiro de la función pública.

En estas circunstancias vale la pena mencionar que a pesar de que el servicio civil de carrera surgió antes que la gerencia pública también forma parte de las propuestas teóricas de la llamada New Public Management, ensayada fundamentalmente en Gran Bretaña y Nueva Zelandia; pasando por una serie de reformas y adecuaciones, es decir con un origen predominantemente empresarial, y como seguidores más cercanos resultaron los gobiernos de Margaret Thatcher en Inglaterra y el de los Estados Unidos, en donde siempre ha prevalecido, fortaleciéndose en el periodo de Ronald Reagan y aún ahora se sigue en el supuesto de la "reinvención" que se inserta en la lógica misma del sistema político.

“...las reformas encaminadas a transformar el Estado benefactor, que postulan la disminución de la participación gubernamental, y relacionan lo que tiene que ver como un nuevo diseño de formulación de políticas sociales, de desarrollo humano, de búsqueda para índices de mejora en la calidad de vida y en particular a lo referido a la seguridad social, reformas también en las políticas de regionalización, como lo puede ser los procesos de descentralización y desburocratización...” (Olías, 2001:138).

En el panorama internacional el servicio civil de carrera no es un modelo reciente, existen antecedentes en una gran cantidad de países, sin embargo, solo se mencionarán algunos ejemplos que nos ayudarán a comprender el status actual del sistema de servicio civil en el mundo, dado que, en los párrafos anteriores se han mencionado algunos antecedentes de su génesis y evolución en la historia de la administración pública.

Corea, Singapur, Taiwán y Japón se han basado en los principios de la competencia para que los servidores públicos que laboran en esos países accedan al escalafón de la administración pública: “En Corea, Singapur, Taiwán y Japón las burocracias bien organizadas ejercen un poder considerable, estos gobiernos han utilizado numerosos mecanismos para aumentar el interés en seguir una carrera en la administración pública, elevando así el nivel de competencia y mejorando el acervo de los candidatos” (Prats i Catalá, 2002: 82).

Japón y algunos países de Asia, se han enfrentado a la necesidad de implementar una política basada en la competencia para que los servidores públicos escalen con base en los méritos, los servidores públicos en estas naciones se rigen bajo los siguientes principios generales que fortalecen el servicio profesional de carrera: de remuneración, que incluye sueldos, beneficios y prestigio; la contratación y ascensos deben basarse en méritos y ser competitivos; los que van ascendiendo deben ser generosamente remunerados.

En España el servicio profesional de carrera se basa en una necesidad de crear instituciones y mecanismos para que los grupos de interés para que tuvieran acceso a los frutos del crecimiento “El primer paso consistió en contratar tecnócratas idóneos y relativamente honrados y aislarlos de los afanes políticos cotidianos (Prats i Catalá, 2002: 82).

En este caso se observa que España optó por unificar a todos los grupos de interés insertándolos en el proceso de servicio civil de carrera, teniendo como recompensas como el crecimiento económico y el mejoramiento entre la comunicación entre el sector empresarial y el gobierno.

Hasta ahora se han analizado a países de diferentes continentes del mundo. No se debe perder de vista que algunos de los países que componen América Latina, se han dado a la tarea de implementar el servicio civil de carrera y la profesionalización en sus administraciones públicas. En este sentido, se retomarán cuatro países que cuentan con avances trascendentales: Costa Rica, Chile, Brasil y Argentina.

Estos cuatro países han coincidido en aspectos fundamentales para que cuente con un servicio civil de carrera sólido y un sistema de profesionalización cohesionado:

“... se ha logrado combatir a las resistencias, se han introducido en los cuatro países los mecanismos de planificación, se cuentan con sistemas de información de personal desarrollados, con la existencia de estrategias de capacitación, con estrategias de remuneración consistentes, iniciativas de promoción del mérito, y áreas del servicio civil de carrera protegidas de prácticas clientelares...” (Oslak, 21: 2009).

Estos países son interesantes de analizar en materia de servicio civil de carrera, cada uno en sus condiciones ha creado escenarios de los que se han beneficiado de las bondades que trae un sistema basado en los méritos dentro de la administración pública. Existen mecanismos bien elaborados de selección, capacitación, permanencia, que, por consecuencia, generan que los sueldos para los servidores públicos satisfagan sus necesidades, que existan mejores condiciones de retiro, ya que, las jubilaciones son bondadosas, así como, crecimiento económico y calidad de vida en los ciudadanos.

1.5.2 Antecedentes del servicio civil de carrera y la profesionalización en México.

En nuestro país contamos con una serie de antecedentes respecto al servicio civil de carrera, que, si bien no estaba definido como tal, si sienta un precedente del mismo y el cual pudiera decirse que evoluciona hasta nuestros días.

En 1983, se instaló, por órdenes del presidente en turno Miguel de la Madrid Hurtado, la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera, cuyo objetivo quedó definido por el entonces secretario de programación y presupuesto, quien retomó la línea presidencial de

que el Servicio Civil, fundamentado en la equidad y eficiencia, proporcionaría estabilidad, profesionalización y capacidad de innovación "...por dicho medio se mantendría la seguridad del empleo del servidor público y sobre todo, haría posible que los ascensos en la administración pública federal obedeciesen a criterios permanentes de reconocimiento al trabajo y dedicación personal aspectos fundamentales para enriquecer y mejorar la gestión del gobierno...". (Uvalle, 2000: 93).

Por lo anterior, se considera que sitúa como un propósito la creación de condiciones legales, institucionales, administrativas y de comportamiento ético de los servidores públicos abocados a la función de seguridad pública, estableciendo como línea de acción el promover la consolidación del proceso permanente de profesionalización de los recursos humanos de todas sus dependencias, con el objeto de establecer los niveles máximos de calidad y eficiencia.

En la mayoría de los países en los cuales se viene aplicando y desarrollando un esquema de profesionalización en el servicio público, como instrumento completo y complejo servicio civil de carrera, desde el ingreso y permanencia de su personal especializado para el servicio público, permiten observar sus bondades y ventajas en el ámbito de las actividades que ha ido adquiriendo el Estado y en las cuales se demandan personal cada vez más competente y preparado, para el ejercicio público, que conduzca a ofertar un mejor servicio como lo exige una ciudadanía más consiente de las tareas de los servidores públicos.

Aunque es importante señalar que el país venía de una crisis económica muy fuerte, heredada por el presidente López Portillo, situación que Miguel de la Madrid utilizó para pedir un préstamo al Banco Mundial, el Banco exigió que México implementara el servicio civil de carrera, es la causa más importante de la creación de esta dependencia (que al paso del tiempo quedó en el olvido). Sin embargo, la resistencia de quienes estaban en la cúspide de la pirámide se hizo notar, de manera que el proyecto quedó solo en el papel y no se convirtió en una realidad. La falta de voluntad política fue otra de las causas por las que se frenó esta aspiración.

Esto nos permitió en su momento avanzar en una reforma del órgano gubernamental gobierno y de la función pública para que ésta sea ejercida con transparencia y con estricta

vigilancia en lo que respecta a la normatividad, así como el uso honesto y eficiente de los recursos la administración pública juega un papel esencial.

Se puede decir que en México se han sentado las bases de forma normativa para la implementación del servicio civil de carrera y en lo específico como lo que señalado el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su apartado "B", detalla:

“VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública;

VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad”
(Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2018).

En México en algunas dependencias a nivel federal se realizaron y se continúan plasmando, bajo diversos enfoques y con distintos alcances procesos para la profesionalización del servicio público a fin de adaptarse a las nuevas realidades; sin embargo, estos esfuerzos no han sido de manera integral, sino se han venido realizando en forma parcial, en diversas dependencias de la administración pública federal.

De las experiencias institucionales más representativas en la administración pública federal, se puede hacer referencia a las siguientes:

- “1. Servicio Exterior de la Secretaría de Relaciones Exteriores;
2. Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral (IFE);
3. Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua (CNA);
4. Servicio Profesional Agrario de la Secretaría de la Reforma Agraria;

5. Sistema de Profesionalización del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI);
6. Servicio de Administración Tributaria (SAT);
7. Servicio Civil de Carrera del Ministerio Público de la Federación;
8. El Programa de Carrera Magisterial de la Secretaría de Educación Pública; y
9. Los procesos de selección para ocupar cargos de director general a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)”. (Uvalle, 2000: 56).

Cada uno de estos programas, cuentan con sus estatutos de ingreso, promoción y permanencia, así como los reglamentos y tipos de convocatoria.

En un balance de resultados se puede destacar que las acciones que desarrollaron las instituciones a nivel federal expuestas anteriormente, nos permiten suponer que instituir el servicio civil de carrera en el país es un aspecto que puede abordarse como un paso en un futuro inmediato como indispensable, pero al tiempo de su construcción se deben resolver las condiciones que implican su instrumentación, ya que en las instituciones que operan el sistema en el país, ofrece alternativas para mejorar la productividad y la calidad en la prestación del servicio público.

Sin embargo por el tiempo que tiene operando el servicio civil de carrera en México, hasta ahora no existe voluntad por parte de los gobiernos (federal, estatal y municipal) para hacer del servicio civil de carrera y la profesionalización una realidad, ya que por ahora solo se cuentan con las bases para su implementación, y habría que conocer los resultados de eficiencia y eficacia en los procesos de selección de personal, así como su rendimiento y permanencia en los puestos para poder establecer una medida que califique al servicio civil de carrera como una política exitosa.

“En México, aún quedan por resolver lo que podemos considerar como sistema ya que el término profesionalización, nos conduce necesariamente a pensar en la capacitación de los servidores públicos, en su ética profesional, en su forma de

proceder hacia con los ciudadanos, la calidad de servicio y atención que ofrecen y en la evaluación de resultados mediante sus gestiones frente al cargo y el cumplimiento de metas y objetivos” (Uvalle, 2000: 56).

Cabe destacar que el Servicio Civil de Carrera alude a que los servidores públicos pueden insertarse en un sistema escalafonario, que, de acuerdo con la experiencia, habilidades, conocimientos, etc., pueda ascender de cargo. La profesionalización de la administración pública está sustentada en principios generales de mérito, igualdad de oportunidades, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia y eficacia.

1.5.3 El servicio civil de carrera y la profesionalización en México en la actualidad.

A través del discurso político en los últimos tres sexenios en México, se ha hecho presente el tema del servicio civil de carrera o de la profesionalización en el campo de la administración pública, motivo por el cual ha sido objeto de atención y estudio tanto para académicos como administradores públicos, intentando propiciar y fomentar en los trabajadores del sector público, la vocación de servicio y realizar una carrera profesional dentro del sector.

México no es ajeno a esta tendencia de profesionalizar a los servidores públicos, y la aceptación y práctica la cual se encuentra presente en algunos países desarrollados, es aún una asignatura pendiente en México y sus gobiernos locales ya que la iniciativa se encuentra sólo en algunas dependencias del gobierno federal y no en todas, así como tampoco se encuentra en algunos gobiernos estatales como norma general:

“Entre las novedades sobresale un tema para el servicio civil en México, porque atañe a la profesionalización de funcionarios administrativos de jerarquía máxima. Consiste en los servicios civiles senior. La materia es muy importante porque convoca a la profesionalización de quienes están a cargo de la función directiva de la función pública” (Guerrero, 2015: 322)

El presidente de México, Vicente Fox Quezada, declaró cuando se creó el servicio civil de carrera para la administración pública federal, en el 2002, que la Ley del Servicio

Civil de Carrera constituyó uno de los compromisos de su campaña y que es uno de los cambios significativos que había ofrecido al país. "Significa que ahora habrá una evaluación permanente del desempeño de cada uno de los funcionarios públicos para que a través de los méritos y el resultado de su propio esfuerzo puedan tener las promociones, mejorar su ingreso, crecer como personas y beneficiar en mayor medida a sus familias" (Pardo, 2005: 94)

Al asegurar la eficacia de los servicios de atención al público, al promover el desarrollo profesional del personal, mediante procesos de capacitación y evaluación orientados a fortalecer las funciones que realiza, esta iniciativa prevé la permanencia de los trabajadores, acorde a los resultados de desempeño y abre la posibilidad de que éstos hagan carrera en la institución. Busca asegurar el dominio de los contenidos del trabajo que realiza el servidor público, así como ofrecer mayor certidumbre en relación a las expectativas de vida laboral.

El sistema pretende reconocer la vocación, entrega, capacidad, experiencia y compromiso de los servidores públicos, pues aboca al servicio público como una carrera que debe beneficiar tanto a quien la realiza como a las instituciones donde presta sus servicios profesionales.

Se puede decir que a pesar de los no pocos intentos fallidos o fracasos en el establecimiento del servicio civil de carrera en México, este no ha logrado consolidarse debido a diversos factores, verbigracia, corrupción, resistencia por parte de quienes se encuentran en la cúspide la pirámide organizacional, falta de transparencia, entre otros, que se han conjugado para inhibir el impulso a una alta profesionalización de la administración pública, y que aún con todo y normatividad vigente sigue siendo una asignatura pendiente de implementación y evaluación de esta política.

Derivado de lo anterior, es necesario fortalecer la profesionalización y el servicio civil de carrera en el país, por ello es que Omar Guerrero (2015: 323) propone que en México se implemente la llamada categoría "E" haciendo referencia directa a la unidad de servicio civil como totalidad. La nueva categoría "E" sería establecida mediante una ley específica y flexible para preveer reformas futuras, estaría dividida en dos subcategorías: la primera de

los miembros permanentes cuyo ingreso se haría a través de un examen competitivo, la segunda estaría compuesta por miembros temporales, reemplazables de uno a tres años, que serían reclutados dentro de organizaciones de mayor rango.

Por mencionado antes, la plena profesionalización del servicio público y la consolidación de los servicios profesionales de carrera en México, son asignaturas todavía pendientes para las administraciones públicas de los tres órdenes de gobierno en nuestro país “cualquier integrante del servicio público, deberá profesionalizarse en administración pública, es decir, adquirir los conocimientos inherentes a la responsabilidad de dirigir, coordinar y controlar el trabajo de otros” (Guerrero, 2015: 323)

Ya que los problemas que se distinguen actualmente en materia de profesionalización se enuncian a continuación:

- Deficiente formación en los valores de la función pública.
- Falta de vocación en el servicio público.
- Resistencias políticas al cambio y a los procesos de formación.
- Desconfianza en los procesos de reclutamiento, selección, formación y ascenso.
- Deficiencias en los procesos de evaluación al desempeño.
- Botín político.

Es necesario insistir en que la profesionalización y todos los procesos que esta implica (formación inicial, capacitación constante, certificación, evaluación al desempeño, etc.) son un medio de eficacia de la administración pública y de consecuencia del Estado de Derecho para garantizar que los recursos públicos que los mexicanos aportan en forma de impuestos se materialicen en un servicio público de calidad y calidez, sino también como un instrumento útil que puede desincentivar los altos grados de corrupción que hoy están vivos en nuestro país.

Según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008) en algunos estados de la República Mexicana se han tenido experiencias de profesionalización y servicio civil de carrera, tales como, Guanajuato, Aguascalientes, Jalisco, Quintana Roo, Estado de México, Querétaro y Michoacán. Estas entidades de algún modo en su marco jurídico y

acciones políticas han realizado intentos para insertar a los servidores públicos en el sistema escalafonario.

Los ejemplos más representativos-por mencionar algunos-son: el Centro Estatal de Desarrollo Municipal del Gobierno del Estado de Michoacán presentó la experiencia del programa “CAPACITA” que tiene el propósito de contribuir en la construcción de una nueva cultura política y de racionalización administrativa. La Coordinación Estatal de Asuntos Municipales del Gobierno del Estado de Querétaro, reconoció que la profesionalización es una palanca fundamental para el desarrollo integral y de largo plazo de los municipios. La Dirección General de Desarrollo Municipal del Gobierno del Estado de Jalisco manifestó que la entidad cuenta con una ley que obliga a los municipios a establecer sistemas municipales de carrera administrativa. La creación del Reglamento del Servicio Civil de Carrera del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato el 31 de octubre de 2006.

El marco legal en materia de servicio civil de carrera en México no es muy completo, en virtud de que es un tema que se ha dejado a la deriva. Como se ha mencionado en el apartado anterior el servicio civil de carrera se consagra en el artículo 123, apartado B, fracciones VII y VIII de la Carta Magna. Existe una Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y la Ley de Servidores Públicos del Estado de México.

De manera general se hablará de las dos últimas leyes-no perdiendo de vista que estados como Guanajuato, Aguascalientes, Hidalgo, Quintana Roo, por mencionar algunos, dentro de su marco jurídico contemplan al Servicio Civil-siendo que la investigación toma como caso a una dependencia del Estado de México.

Para fines de esta investigación, se examinará de manera general la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, teniendo en cuenta que contempla 4 Títulos que contienen 80 artículos. La Ley refiere en su primer título a las Disposiciones Generales; en el segundo título a los Derechos y Obligaciones de los Servidores Públicos del Sistema; en el tercer título contempla la Estructura del Sistema de Servicio Profesional de Carrera; por último, en el título cuarto refiere al Recurso de Renovación.

Ninguno de los títulos de la Ley es menos importante que otro, sin embargo, en razón de que se hablará en el segundo capítulo sobre el sistema de profesionalización y servicio civil, se considerarán algunos aspectos a reflexionar del título tercero que tiene que ver con la estructura del sistema de servicio profesional de carrera.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2006: 5-7) en su título tercero establece que, el Sistema de Servicio Profesional de Carrera comprende los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación.

Las funciones de cada subsistema van desde observar las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal; regular los procesos de reclutamiento y selección, así como, los requisitos para la incorporación al Sistema; la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos para que puedan acceder, de acuerdo a sus capacidades y desarrollo a ocupar un cargo de igual o mayor nivel jerárquico; capacitar a los seleccionados; establecer mecanismos de evaluación del desempeño y productividad; atender casos específicos de separación del Sistema por parte de los servidores públicos; y diseñar y operar los procedimientos que permitan efectuar la vigilancia, o en su caso corrección del Sistema.

El Estado de México solo con la Ley de Servidores Públicos del Estado de México (2018: 30-33) en la que en el Capítulo II evidencia de manera general, el proceso para tener un cargo con igual o mayor jerarquía, explicando en cada uno de los artículos (99-117) el ingreso mediante concurso, la capacitación obligada para los servidores públicos, la evaluación del desempeño y productividad, la integración de comisiones para que los servidores públicos sean calificados si desean ascender.

Desde luego, sería ingenuo pensar que la sola existencia de un marco legal o de procedimientos pulcros y técnicamente rigurosos para seleccionar a los mejores hombres y mujeres en el servicio público garantizará la disminución de la corrupción en México, pero se considera que sí es un elemento que puede contribuir de forma importante a recuperar poco a poco la confianza ciudadana en sus instituciones.

Un avance no menos importante en materia de profesionalización es que el Estado de México cuenta con el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo dependiente de la Subsecretaría de Administración de la Secretaría de Finanzas. Entre algunas de sus funciones se destacan las siguientes:

“1.- Establecer normas, políticas y procedimientos para la profesionalización del personal del servicio público del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado, así como llevar a cabo su aplicación y vigilar su cumplimiento, conforme a su competencia y la normatividad en la materia, previa autorización del Titular de la Secretaría de Finanzas.

2.- Formular, ejecutar y evaluar estrategias y programas para la profesionalización del personal del servicio público del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado, a corto, mediano y largo plazo, con la participación que corresponda a las dependencias y organismos auxiliares.

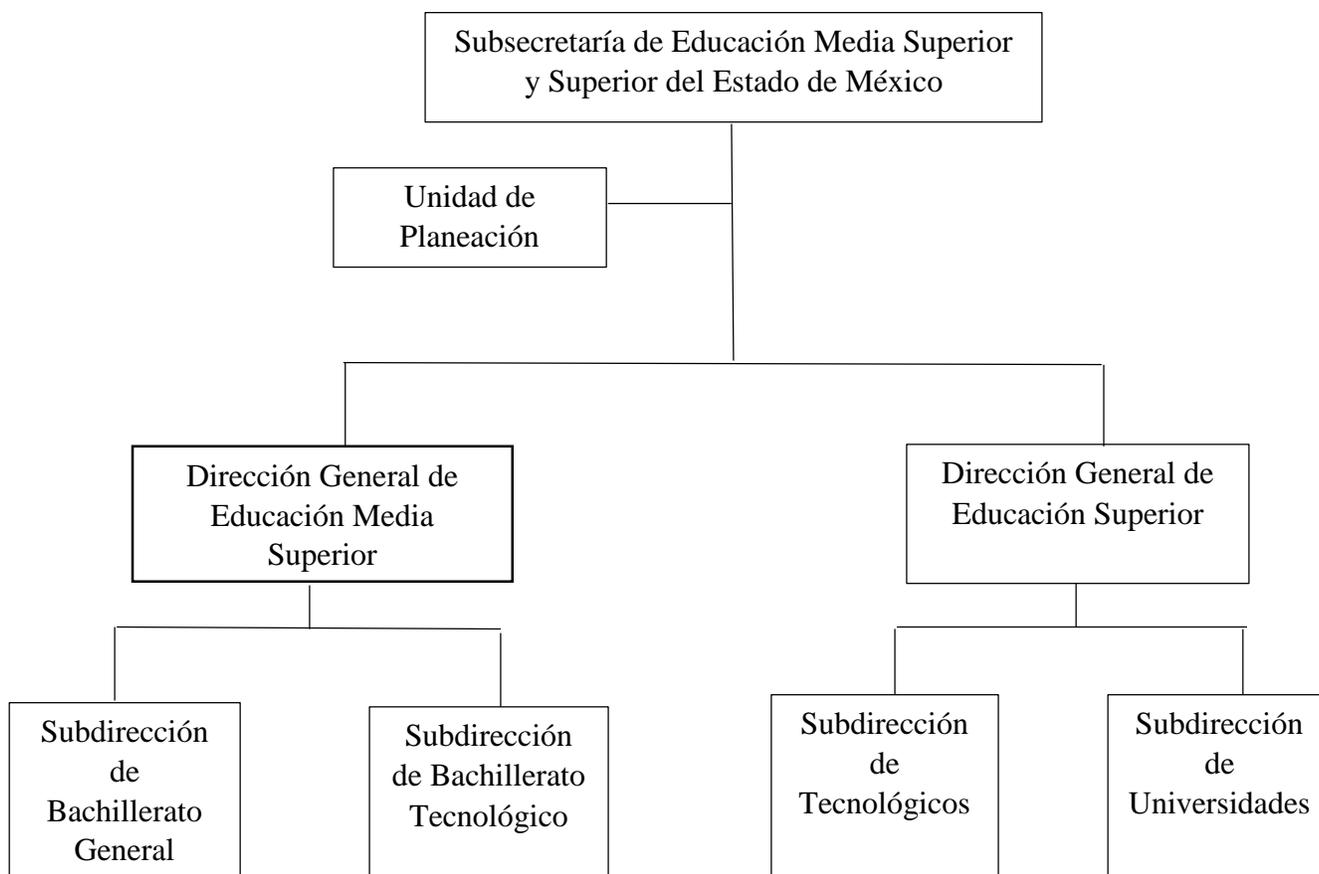
3.- Establecer mecanismos de coordinación y cooperación con los sectores público, social y privado para el cumplimiento del objeto del Instituto de Profesionalización” (Gobierno del Estado de México, 2018).

Si estas funciones se cumplieran adecuadamente los servidores públicos del Estado de México que laboran en el Poder Ejecutivo serían profesionales en la realización de sus actividades y tareas, en razón de que la misma Ley los obligaría, se sentarían las bases para que el sistema sea meritocrático, en virtud de que las condiciones de ejecución de los programas de profesionalización brindarían los elementos para que los servidores públicos estén capacitados, de tal manera que en su permanencia en la organización se les pueda evaluar, de acuerdo a los conocimientos y la productividad, entre otros.

Capítulo 2 Diagnóstico de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México.

2.1 Situación del personal de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México

2.1.1 Organigrama de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.



Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

2.1.2 Misión, Visión y Objetivo de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.

La Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior se define en su misión como una dependencia del Gobierno del Estado de México que se encarga de atender, mediante políticas y estrategias, las necesidades educativas en los niveles medio superior y superior:

Somos una dependencia que atiende las políticas y estrategias establecidas por el ejecutivo estatal, en materia de educación media superior y superior, a fin de

garantizar la formación integral de los habitantes, con base en los principios fundamentales de humanismo, transparencia, honradez y eficiencia, para consolidar un gobierno de resultados y tener mexiquenses mejor preparados (Gobierno del Estado de México, 2018)

La Subsecretaría es la encargada de garantizar que la mayoría de la población mexiquense acceda a la educación media superior y superior, teniendo en cuenta que quienes accedan a este tipo de educación tendrán valores como base para desarrollarse como personas.

La visión de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México, se visualizan para ser mejores en estándares de calidad y mejora continua, lo anterior hace referencia por obviedad a quienes están adscritos a la misma:

“En la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México, **nos visualizamos como una Dependencia del Gobierno estatal con un sistema de trabajo basado en estándares nacionales e internacionales de calidad y mejora continua,** acorde a las exigencias de la población, que garantiza los mejores resultados en los servicios que ofrece y que contribuye al logro de una sociedad con mayor expectativa de desarrollo y confianza en sí misma” (Gobierno del Estado de México, 2018).

La visión enmarca que se puedan propiciar en un futuro los servicios necesarios en materia educativa, de acuerdo a la exigencia de la población. Es interesante observar que también muestra criterios muy propios que tienen que ver con la administración, ya que, si existe personal capacitado y con las debidas habilidades y conocimientos la visión de la Subsecretaría será una realidad.

El objetivo de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México expresa que se encargará de planear, organizar, dirigir y evaluar a los servicios educativos:

“Planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación de servicios educativos en los niveles medio superior y superior en el Estado de México, conforme a los ordenamientos jurídicos en la materia y en las

disposiciones dictadas por el Ejecutivo Estatal” (Gobierno del Estado de México, 2018).

Considera que para cumplir con el objetivo no se debe violentar algún derecho de los actores que participen en cada una de las acciones emprendidas por esta dependencia.

2.1.3 Funciones de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.

La Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior cuenta con funciones específicas, mismas que son el medio para atender y resolver problemas de la población en materia educativa, son el método coherente que funciona para que, desde la toma de decisiones se puedan concretar acciones.

Entre sus funciones esenciales se encuentran las siguientes (Gobierno del Estado de México, 2018):

- 1.- Establecer la política general en materia de educación, atendiendo las prioridades y estrategias establecidas en el Plan de Desarrollo del Estado de México.
- 2.- Planear, dirigir, controlar y evaluar la operatividad de los servicios de educación en sus diferentes tipos, niveles, modalidades y vertientes, en observancia de los planes y programas de desarrollo educativo autorizados, así como propiciar el desarrollo profesional de las y los docentes.
- 3.- Desarrollar acciones para abatir el rezago educativo en la Entidad, a través de instrumentos de coordinación con autoridades federales y municipales, en atención a programas de educación primaria formal, educación comunitaria y alfabetización de adultos.
- 4.- Dirigir, supervisar y evaluar la formación y actualización de personal académico para la investigación y la docencia que atienda las necesidades del Sistema Educativo Estatal.
- 5.- Dirigir y supervisar la impartición de estudios de educación superior, orientados a la formación de profesionales aptos para la aplicación y generación de conocimientos y la solución creativa de problemas con sentido de innovación científica y tecnológica, de acuerdo a las necesidades del desarrollo económico y social de la región, del estado y del país.

- 6.- Dirigir y controlar la realización de investigaciones en las ciencias sociales y humanidades relacionadas con la problemática regional y estatal y colaborar con otras instituciones de educación superior nacionales y extranjeras para la consecución de fines comunes.
- 7.- Promover acciones relativas a la organización, orientación y vinculación de la población estudiantil a instituciones sociales, empresariales y deportivas que les permitan alcanzar mejores niveles de convivencia e integración en la comunidad estatal.
- 8.- Promover y difundir a la comunidad mexiquense las manifestaciones y valores educativos, culturales, artísticos y sociales a cargo de la Secretaría, así como los acontecimientos políticos y económicos que prevalecen en la Entidad y que impactan su funcionamiento, de común acuerdo con la Coordinación General de Comunicación Social.
- 9.- Instrumentar y evaluar acciones para la operación de los programas de becas y para la prestación del servicio social en la Entidad.
- 10.- Instrumentar y vigilar el desarrollo de acciones de modernización administrativa en la Subsecretaría, que tiendan a mejorar su funcionamiento y a brindar servicios de calidad a la ciudadanía.
- 11.- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

La Subsecretaría posee competencias muy amplias que le permiten consolidarse en temas de educación, investigación y promoción de la ciencia y la cultura en el Estado de México. La Subsecretaría es una dependencia que garantiza la educación media superior y superior en el Estado de México, todo con el fin de elevar los indicadores en materia de educación.

Cabe resaltar que todas estas funciones amplían el panorama, ya que para cumplirlas es necesario partir del aspecto administrativo, en este entendido porque desde la administración se toman decisiones para cumplir con estas funciones, que para la entidad y el país son de gran importancia.

La Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México cuenta con 300 servidores públicos, un subsecretario, directores generales, directores de área, jefes de departamento, asesores, analistas, secretarías y personal de intendencia, todos

trabajan de manera activa para cumplir con el objetivo general de la organización, llevar a cabalidad las funciones previstas en la normatividad, tomar decisiones acordes a la realidad educativa del Estado y formular, implementar y ejecutar políticas públicas en materia de educación.

Es una dependencia importante, ella dirige el presente y futuro de los jóvenes mexiquenses que están estudiando el nivel medio superior y superior, es decir, define los caminos que han de conducir a la juventud para poder prepararse íntegramente, para que adquiera conocimientos, habilidades, capacidades, valores, competencias, que en un futuro serán aplicadas para mejorar los niveles económicos, académicos, educativos, culturales, etc., ya que, se está educando generalmente a una gran cantidad de jóvenes.

2.2 Diseño y levantamiento del censo

2.2.1 Diseño de las técnicas de investigación y levantamiento del censo.

Un censo es “Una investigación estadística que consiste en el recuento de la totalidad de los elementos que componen la población por investigar” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2006: 7). Dicho lo anterior, un censo es una herramienta indispensable para obtener el mayor número de datos posibles y, que estos, brinden información para el análisis de cualquier problema al que se busca dar una respuesta.

El censo toma en cuenta al universo que se va a investigar, es de suma importancia, en este caso aclarar que la Subsecretaría, refiriéndose a recursos humanos no es grande, por lo tanto, se prefirió tomar en cuenta a la población-estadísticamente hablando-de la organización.

Otro motivo por el cual se aplicó un censo, fue porque no se discriminó a ningún servidor público de acuerdo a la religión que profesa, puesto que ocupa, color de piel, lugar de origen, sexo, orientación sexual, entre otros. Dicho lo anterior el censo es y toma en cuenta lo siguiente:

“Recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener el número total de individuos mediante las más diversas técnicas de recuento. Uno de los casos particulares de censo, pero, al mismo tiempo, uno de

los más comunes, es el denominado censo de población, en el cual el objetivo es determinar el número de personas que componen un grupo, normalmente un país o una nación. En este caso, la población estadística comprendería a los componentes o habitantes del grupo, país o nación. En general, un censo de población puede realizar algunas actividades extra que no se corresponden específicamente con la operación censal estadística. Se busca calcular el número de habitantes de un país de territorio delimitado, correspondiente a un momento o período dado, pero se aprovecha igualmente para obtener una serie de datos demográficos, económicos y sociales relativos a esos habitantes, consideradas desde un punto de vista cuantitativo” (Martínez, Poroj en <https://porojmartinez.wordpress.com/2011/06/12/tecnicas-de-investigacion/>)

El levantamiento del censo cumplió con el objetivo primordial de la investigación que consiste en realizar una propuesta de un sistema de profesionalización en la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México, a través de un análisis conciso y preciso que pueda brindar mecanismos para que los servidores públicos de dicha Subsecretaría puedan ser especialistas en los temas que les competen a la hora de tomar de decisiones y crear políticas públicas en materia educativa.

Lo anterior, no se hubiera cumplido si no se hubieran evidenciado tanto la necesidad de la implementación del servicio civil de carrera como su ausencia dentro de la Subsecretaría, sin estos dos elementos no se tendrían las herramientas para proponer (cómo se realizó en el capítulo 3) un sistema de profesionalización que responda a las necesidades administrativas que tienen su impacto en la sociedad.

Cabe mencionar que el censo se levantó del 12 al 30 de abril de 2018, se visitó a todos los espacios que comprenden las instalaciones de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.

Se aplicó un cuestionario a los 300 servidores público, desde el Subsecretario, Directores, Jefes de Departamento, Analistas, Secretarías y personal de intendencia, adscritos a dicha Subsecretaría, los cuales actuaron con ética y profundo respeto en el momento de contestar las preguntas del cuestionario, existió disposición y apertura por parte de todos los servidores públicos. Cabe resaltar, que se recibió el apoyo por parte de las autoridades de la

Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México para la realización de la presente investigación.

Al levantar este censo, la investigación se fortalece, en virtud de que se pudieron obtener los datos necesarios para el estudio de caso y la descripción del mismo, en este sentido, favorece bastante el hecho de que, en este caso particular, que desarrolla una propuesta de profesionalización dentro de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México, que se podrá generalizar para otras dependencias en los órdenes municipal, estatal y federal.

2.2.2 Método empleado.

Para fines de la investigación se optó por método analítico porque se profundizó en el análisis para determinar si los servidores públicos son capaces de realizar sus funciones en la organización, por consecuencia se permitió descomponer el todo en sus partes para comprender cómo funciona dicha Subsecretaría en materia de profesionalización y, de tal modo se pudo generar una propuesta que contemple el sistema de profesionalización considerando que tenga impacto no solo a nivel particular sino también general.

Ya teniendo en claro que el análisis tiene correlación a descomposición, entonces se puede entender que el método analítico es aquel que tiene su peculiaridad, en la manera en que descompone los compuestos reales, o racionales e ideales, en sus partes.

Por lo mismo, es importancia resaltar que para **llevar a cabo el método analítico se necesita conocer la naturaleza del fenómeno** y del objeto que se estudia para entender su esencia e impartir una apropiada investigación. Este método ayuda a conocer más del objeto de estudio y sus características con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

El análisis toma forma desde de lo **concreto a lo abstracto, teniendo en cuenta** que, el instrumento de la abstracción puede separar las partes del todo, así como también sus relaciones básicas que son de interés para un estudio intensivo, en la medida en que estas, se complementan para entender al fenómeno en sus particularidades y generalidades, a través de los resultados obtenidos.

2.2.3 Tipo de Investigación.

La investigación fue de corte descriptivo porque trata de especificar las características del problema o fenómeno a investigar, en este caso se describieron los elementos de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México con el fin de generar una propuesta que le funcione a otras dependencias para implementar un sistema de profesionalización.

Este modelo de investigación se emplea cuando se tiene poca información del fenómeno. Por este motivo, la investigación descriptiva suele ser un trabajo previo a la investigación expositiva, ya que el conocimiento de las propiedades de un fenómeno determinado permite dar explicaciones a otros asuntos que guardan relación.

Este tipo de investigación suele realizarse previamente a cualquier tipo de investigación analítica, ya que la creación de diferentes categorías ayuda a los científicos a comprender mejor el fenómeno que deben estudiar.

En general, la investigación descriptiva está encuadrada dentro de lo que se conoce como la aplicación de técnicas cuantitativas. En este tipo de investigaciones, lo más importante es entender en profundidad la población estudiada, por ello la trascendencia de la investigación, ya que, a partir del uso de este modelo se obtuvo el planteamiento de la propuesta del sistema de profesionalización para la Subsecretaría antes mencionada.

2.2.4 Técnicas empleadas.

Las técnicas que se emplearon en esta investigación fueron de corte cuantitativas, ya que, se elaboró un cuestionario estructurado con preguntas ordenadas que permitió la obtención de información con números, para el desarrollo de la investigación. El cuestionario fue aplicado a los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media y Superior, permitió medir si estos cuentan o no con las habilidades, capacidades, conocimientos, experiencia, valores y destrezas necesarias para realizar sus funciones.

2.3 Análisis del censo

Se realizó el censo a todo el personal de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México, 300 participantes, lo que es una fortaleza para la investigación en virtud de que los resultados tienen la garantía y seriedad de la realización de un trabajo completo e integral.

La mayoría de los servidores públicos de la Subsecretaría se encuentra entre los 25 y 44 años, en un porcentaje de 73%, lo que representa que los servidores públicos están en una edad madura, esto permite mayor objetividad a la hora de contestar.

Un 76% de los servidores públicos tiene laborando en la Subsecretaría de 6 a 15 años, este dato manifiesta que durante este tiempo los servidores públicos han conocido el cargo de manera adecuada, por lo tanto, existe el conocimiento suficiente para responder al cuestionario.

Se cuenta que dentro de la Subsecretaría 136 son hombres y 136 mujeres, lo que da paso a que existen las mismas oportunidades laborales, tanto para hombres como para mujeres, el resto se reservó de contestar a esta pregunta. Esto quiere decir que hubo equidad de género en la aplicación del cuestionario.

El motivo por el que las personas trabajan se presenta como un indicador importante para poder estudiar la profesionalización dentro de la Subsecretaría, ya que, desprenderá la realidad por la cual las personas trabajan.

Dentro de la profesionalización es indispensable conocerla porque permitirá observar hasta qué grado un servidor público tiene la disposición de capacitarse, actualizarse, enfrentar a nuevos retos, entre otras situaciones que le permitan la permanencia dentro de la organización. A continuación, se presentan los resultados que arrojó la encuesta respecto a este indicador:

Tabla 1 Motivo por el que trabaja

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contestó	3	1.0	1.0
Gusto	31	10.3	11.3
Obligación	17	5.7	17.0
Necesidad	41	13.7	30.7
Aspiraciones personales y profesionales	32	10.7	41.3
Todas las anteriores	176	58.7	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

El gusto en el trabajo es de suma importancia para que el capital humano que labora en cualquier organización pueda desarrollar sus habilidades y capacidades adecuadamente, así como ser eficaz y eficiente en el trabajo para cumplir las metas y objetivos que la organización se haya planteado.

El gusto en el trabajo desde la profesionalización es un tema a considerar con bastante peso porque ello permitirá que el servidor acceda a mayores oportunidades de capacitación y ascienda en el puesto, no es viable que una persona trabaje sin que le guste lo que hace, puesto que su trabajo se tornará ineficiente y, por consecuencia no presentará los resultados deseados en el desempeño laboral.

Un 59% de los entrevistados afirmó que trabaja por obligación, necesidad y aspiraciones personales, lo anterior permite aseverar que los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México poseen obligaciones de cualquier tipo, económicas, familiares, sociales, etc., por las cuales trabajan.

Dicho lo anterior, se deduce que para el servidor público adscrito a esta Subsecretaría el motivo por el que trabaja en un engranaje de distintos factores que lo impulsan a trabajar. Dicho lo anterior, se afirma que los integrantes de esta organización están laborando por aspiraciones personales y se nota en la medida en que el personal busca ascender en el escalafón.

Este porcentaje de trabajadores está convencido que el trabajo integra diversos factores que se complementan, es decir, que las personas deben trabajar por gusto para que su desempeño sea el adecuado dentro de la organización, deben laborar por necesidad porque requieren que los sueldos dentro del trabajo cubran las necesidades de los servidores públicos, también trabajan por obligación porque al estar adscritos dentro de la organización adquieren responsabilidades, la misma obligación provoca que cada miembro cumpla con sus funciones.

Un total de 176 servidores públicos están motivados a trabajar para cumplir con los objetivos y metas de la Subsecretaría porque realmente están convencidos que el servicio público es una oportunidad para adquirir beneficios personales y sociales por el bien de la sociedad.

Un factor de motivación dentro del trabajo es la necesidad, se advierte que no solo el tipo de necesidades que pudieran catalogar como económicas, sino al hablar de necesidad se trata de expandir el panorama de lo que significan las necesidades, es decir, los servidores públicos poseen necesidades económicas, sociales, educativas, de salud, etc.

El 13.7 % de los servidores públicos trabaja por cuestiones de necesidad, es un porcentaje importante porque la organización tiene 41 personas que laboran para cubrir ciertas necesidades, sin embargo, por lo observado en la encuesta estos servidores públicos laboran por necesidades económicas, es decir, su motivación es la remuneración que adquieren por su trabajo.

Todos los servidores públicos tienen necesidades, de hecho, éstas nunca se van a terminar, el ser humano va construyendo sus propias necesidades de índole económico, político y social, pero al ser la necesidad una motivación para el trabajo, se convierte en un medio en el que se busca únicamente adquirir dinero para solventar ciertas carencias, más allá de las básicas, incluso las políticas o sociales. Habría que reflexionar qué tan eficaces, eficientes y efectivos son estos individuos porque el trabajo no solo puede ser una necesidad ni un anclaje para satisfacer deseos políticos o sociales, sino una vocación que por ende ayudará a solventar las necesidades que surjan al transcurrir del tiempo.

Las aspiraciones personales y laborales son de suma importancia para que un individuo que labora en el servicio público se encuentre motivado, lo anterior obedece a que estos factores son una excelente experiencia de motivación.

Si un servidor público se motiva por sus propias aspiraciones, tanto laborales como personales podrá conseguir metas individuales y organizacionales, será eficaz, eficiente y efectivo en las labores que desempeñe, podrá cumplir las metas y objetivos planteados por la organización.

Tal es que un 10.7% de los servidores públicos de la Subsecretaría laboran por aspiraciones personales y profesionales, es una satisfacción que este pequeño porcentaje busque prepararse más para lograr sus aspiraciones, este tipo de motivaciones son benéficas para la organización porque los individuos estarán capacitados para enfrentar los desafíos y problemas de la organización.

Las motivaciones personales y profesionales de los servidores públicos han traído buenos resultados para las organizaciones, dado que es necesario que hoy en día se tengan individuos expertos en diversos temas y esto se logra a través de la preparación de sus integrantes, se necesita capital humano que pueda estar actualizado porque si existe una buena administración, los resultados serán favorables para la organización y la sociedad en general.

Más aún si se habla de materia educativa, los servidores públicos tienen una tarea importante y delicada porque de ellos dependerá que la parte administrativa del sector educativo funcione adecuadamente, por ello es loable que 32 personas tengan este tipo de motivaciones para servir mejor a su Estado.

El gusto por el trabajo es un factor que adquiere importancia, ya que, para desempeñar apropiadamente sus funciones, un servidor público debe sentirse contento dentro del ambiente laboral, de este modo los resultados serán los esperados.

Un 10.3% de los servidores públicos trabajan por gusto, es decir, a ese porcentaje traducido en 31 personas les apasiona lo que hacen, consideran que el gusto es necesario para que los servidores públicos desarrollen perfectamente sus habilidades, destrezas y capacidades.

Este porcentaje da prioridad al gusto como un indicador indispensable para el trabajo, de tal manera que se puede comprobar que las personas que laboran con gusto dentro de la Subsecretaría obtienen mejores resultados que las que lo hacen por obligación o necesidad.

Los servidores públicos que trabajan por gusto dentro de la Subsecretaría disfrutan su trabajo, explotan sus habilidades, cualidades, conocimientos y capacidades, al desempeñarse efectivamente dentro de la organización cumplen con las metas y objetivos lo que consecuentemente se piensa que son eficaces y eficientes.

Estas personas revelan que están cumpliendo con sus aspiraciones personales y profesionales, buscan su desarrollo personal por medio del ámbito laboral, lo que trae consigo que estos servidores públicos cumplen con su compromiso social.

Mirar al trabajo como una obligación por una parte es un aspecto positivo, ya que, quienes son responsables en el servicio público, pueden dar los resultados esperados por la

organización, el trabajo visto como una obligación implica que en algunos casos se interioricen y practiquen los valores que la misma organización ha catalogado en su operar, ayudando al desarrollo de los servidores públicos dentro de la dependencia.

El 5.7% de los servidores públicos de la Subsecretaría han afirmado que trabajan por obligación lo que es deseable para la Subsecretaría en estudio, ya que, el trabajo por obligación provoca que los servidores públicos actúen con suma responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.

El trabajo por obligación es anhelado por las organizaciones públicas, recordando que la obligación también es vocación de servicio, puesto que las personas realizan sus funciones por convicción, es decir, quien trabaja por obligación-no viendo esta, como un factor negativo-tiene la certeza, la decisión propia y está convencido de cumplir con sus funciones, de organizar sus actividades y tareas en beneficio de la sociedad.

Afortunadamente para la Subsecretaría es un porcentaje menor, pero es un indicador que no carece de importancia porque 17 servidores públicos exhiben como una prioridad el trabajo por obligación, lo que deja en claro que estos servidores públicos, obligados a trabajar, están faltos de eficiencia y eficacia para desarrollarse dentro de la organización.

El grado de conocimiento que el servidor público tenga de su puesto es un indicador que permitirá verificar si los puestos ocupados son con base en la meritocracia o, en su defecto son abrumados por la corrupción, lo que no es deseable para cualquier organización pública.

El conocimiento del cargo garantiza que el personal conozca sus funciones, lo que permitirá que la organización tenga un funcionamiento que la posicione en condiciones de fortaleza, y administrativamente pueda ser eficiente y eficaz, teniendo correctamente delimitadas las actividades y tareas de cada área la organización estaría funcionando para lo que fue creada.

Tabla 2 Grado de conocimiento de las funciones del puesto actual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contestó	3	1.0	1.0
1	5	1.7	2.7
2	4	1.3	4.0
3	25	8.3	12.3
4	63	21.0	33.3
5	200	66.7	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

El conocimiento de las funciones que llevará a cabo en el puesto a ocupar es trascendente para el sistema de profesionalización porque así se podrá medir si el servidor público cuenta con los requerimientos necesarios para ocupar el cargo que se le ha encomendado.

El conocimiento de las funciones del cargo dentro de la Subsecretaría lo tienen 200 personas que afirman que conocen profundamente los deberes que desempeñan a diario, lo que trae como consecuencia, que al conocer el cargo el 66.7% del personal, se llevaría a concluir que lo desempeñan adecuadamente, que ejercen sus funciones estrictamente y, por lo tanto, la organización funciona de manera correcta. Se podrá conocer el cargo, pero si se midiera el desempeño laboral los resultados serían otros, es decir, que el conocimiento de un cargo no garantiza que se estén poniendo los conocimientos, habilidades y capacidades en el trabajo, o más aún, que los servidores públicos contribuyan en la toma de decisiones de una forma apegada a lo que la realidad exige en este momento en materia educativa.

Este porcentaje de encuestados es importante porque más de la mitad del personal de la Subsecretaría conoce qué debe hacer, sin embargo, es importante resaltar que esto es un avance porque mínimo ya se conocen las funciones, el reto está en lograr que los encuestados que manifestaron conocer el cargo lo desempeñen de acuerdo a los estatutos de la misma organización.

El 21% de los servidores públicos conocen el cargo, pero no del todo, ya que, al manifestar su respuesta dan cuenta de que no conocen su cargo como debería esperarse. Es

necesario que la Subsecretaría acuda a mecanismos de selección y capacitación que precisen desde los candidatos el conocimiento del cargo a ocupar.

El 1.3% afirma conocer sus funciones a la mitad, esto es un foco rojo para la organización porque no se puede concebir que se labore cuando no se conocen las funciones, metas, objetivos, misión y visión de la Subsecretaría, ya que los resultados podrían ser los que no se esperaban o simplemente este grupo de personas no está siendo eficiente ni eficaz.

Un 1.7% de personas, lo que equivale a 5 servidores públicos, han afirmado que no cuentan con el grado de conocimiento del cargo, por mínimo que sea cada cargo es indispensable dentro de la organización, estas cinco personas pueden desestabilizar el correcto funcionamiento de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México por el simple hecho de que no cumplirán adecuadamente sus funciones.

Es un porcentaje importante el que existe al interior de la Subsecretaría de personas que están ahí por motivos muy distintos a los de la meritocracia, es aquí donde se comprueba con estas cifras que su sistema de profesionalización es débil desde el primer paso que es la selección.

Si no se conocen las funciones de los cargos a desempeñar habrá que mejorar los mecanismos de selección y capacitación, ya que, es indispensable contar con personas que en sí posean las habilidades, conocimientos y capacidades que exigirán los cargos a ejercer.

Dicho lo anterior la falta de conocimiento del cargo puede provocar que los servidores públicos no tomen decisiones acordes a las necesidades de la sociedad mexicana en materia educativa o que la formulación e implementación de políticas públicas se vea afectado, de manera que su ejecución no sea la más oportuna.

Es un sistema de selección debilitado porque no se está evaluando que la persona antes de asumir un cargo posea los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, no solo es cumplir con requisitos en forma de papel, habrá que inspeccionar más allá al fondo de la persona, es decir, que la Subsecretaría en el mecanismo de selección no está valorando la base, cimentada en los aspectos antes mencionados.

Es inaceptable que aún se estén contratando personas que no favorezcan a cumplir con lo señalado por las organizaciones, el botín político se debe terminar, México necesita

un sistema de profesionalización bien pensado para que nuestras organizaciones cumplan con el fin último de la máxima organización que es el Estado, este fin es el bien común. No se podrá alcanzar si al interior de sus instituciones y organizaciones no se tienen a personas capaces de ejercer los cargos públicos al servicio de los demás.

El desempeño laboral es un indicador que permite medir una autoevaluación del tesón laboral que se está teniendo actualmente, es una forma de constatar si los servidores públicos se esfuerzan por mejorar en sus actividades laborales, si son disponibles para capacitarse en temas actuales que favorezcan a adquirir nuevas habilidades y actitudes.

El desempeño laboral mide también las condiciones en las que los servidores públicos se encuentran para desenvolverse de manera deseable en el trabajo y así las decisiones se tomen adecuadamente, y estas sean reflejo de políticas públicas que atiendan a las necesidades y problemas de los mexiquenses en nuestros días:

Tabla 3 Calificación a su desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	207	69.0	69.0
Bueno	57	19.0	88.0
Regular	31	10.3	98.3
Malo	4	1.3	99.7
Pésimo	1	.3	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

El desempeño laboral en la Subsecretaría es importante considerarlo, al calificar el desempeño laboral se podrá dar cuenta de las acciones que en materia de profesionalización involucran a los servidores públicos.

Acciones como mantenerse actualizado, tener pleno conocimiento de las funciones del cargo que desempeña, realizar sus tareas y actividades adecuadamente, tomar decisiones precisas y concretas que favorezcan al desarrollo de la sociedad en materia educativa.

De tal manera, que 207 servidores públicos de la Subsecretaría consideran que su desempeño es excelente, es decir, que cumplen con las características en un escenario laboral para desempeñarse correctamente en todas las demandas que les exige el cargo.

Un 69% de los servidores públicos se calificó como eficiente y eficaz dentro de su organización, lo que lleva a pensar que si cumplen con sus funciones adecuadamente no existe el riesgo de que las decisiones sean frágiles, es decir, personas con alto nivel profesional rigen a la organización en todos los aspectos.

Lo anterior se debe reflejar en la calidad educativa en el nivel Medio Superior y Superior del Estado de México porque los que toman decisiones son quienes ponen en marcha las políticas públicas en materia de educación, por lo tanto, las decisiones en su mayoría permean en el estrato juvenil.

Tener en cuenta a la profesionalización para desempeñarse laboralmente no debe ser una opción sino una obligación, el 69% de los servidores que se autocalifican como excelentes podrán decir que cuentan con las habilidades, capacidades y conocimientos para permanecer en el cargo, no se pone en duda que existan este tipo de servidores, lo que se pone en tela de juicio es que existe un sesgo al autocalificarse, ya que, la realidad es otra.

Un 19% de los servidores públicos califico su desempeño laboral como bueno, existió sinceridad porque para llegar a la excelencia en este aspecto falta bastante. Autocalificarse como bueno refleja que se cuenta con los conocimientos, habilidades y capacidades, no de manera excelente pero sí de forma que se pueda ejercer el cargo adecuadamente.

Este porcentaje es significativo porque expresa que el personal de la Subsecretaría está cumpliendo con sus funciones, de tal manera que las condiciones dentro de la organización son óptimas para el funcionamiento de la misma, este pequeño grupo de censados es quien labora por el bien de la sociedad, ya que, tampoco se puede afirmar que todo está mal en el Estado refiriéndose a materia educativa.

El 10.3% de los entrevistados consideran que su desempeño laboral es regular, es decir, 31 servidores públicos trabajan regularmente. Se pensará que es un número bajo, pero para efectos laborales es un número considerable.

Son 31 personas que no se esfuerzan por cumplir sus funciones, que piensan que el desempeño laboral no determina el rumbo de la organización y de sus personas, no se trata de decir que son los menos, ya que, 36 personas que realizan su trabajo de manera aletargada, a medias.

Cabe reflexionar, que existe un índice de 1.3% de los encuestados que toma decisiones en materia educativa, que formula e implementa políticas públicas para atender las necesidades que vive nuestro Estado de México en educación media superior y superior.

Son decisiones trascendentes que no solo se toman en infraestructura sino en la médula de la educación que es la docencia, impartida en sus planes de estudio, por lo anterior los administrativos en la Subsecretaría en estudio deben ser profesionales, seleccionados con mecanismos que permitan descubrir sus conocimientos, actitudes, capacidades, habilidades, que la capacitación ofrezca cursos de interés, de actualidad en el ámbito en el que se desempeñan, mecanismos de permanencia que acudan a estímulos, mecanismos de retiro que garanticen que el jubilado vivirá solventando sus necesidades básicas:

La necesidad de un modelo de organización racional capaz de contener todas las variables implicadas, así como el comportamiento de los miembros que forman parte de ella, que no solo fuese aplicable a la fábrica sino a todas las formas de organización humana (Weber, 2016: 6).

Por ello, es necesario aplicar la racionalidad no solo en los recursos sino también en todo el modelo de profesionalización porque solo así la Subsecretaría en estudio podrá poseer "...la posibilidad de imponer la voluntad propia en una relación social, incluso ante cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa posibilidad" (Weber, 2012: 19). Con lo anterior, podemos decir que si se tienen personas profesionales dentro de la Subsecretaría las decisiones serán las más adecuadas, pertinentes, claras y contribuirán al desarrollo de la sociedad en materia educativa y otras.

Teniendo en cuenta que la selección del personal en el sistema de profesionalización es muy importante cabe destacar que desde la antigüedad en México se apela a este proceso:

En el proceso de selección existía además una descripción del puesto, como por ejemplo en el caso de alguien que ocupaba un puesto en el senado tendría que

contar con las siguientes propiedades, ser juez y averiguar bien los pleitos; ser respetado, grave, sereno, espantable y tener presencia digna, de mucha gravedad y reverencia... no es aceptador de personas y hace justicia sin pasión. Los aztecas siempre cuidaron que sus representantes fuesen hombres preparados, y tales cualidades evidencian una sociedad mexicana de excelencia; y esto les permitía tener el personal apto para servir dentro de la administración pública. (Herrera, 1991: 49).

Cabe señalar que los servidores públicos están de acuerdo en mantener los requisitos de selección como primordiales porque manifestaron que es pertinente que la organización fortalezca sus requisitos de selección para que las personas adecuadas estén en los puestos adecuados.

La Subsecretaría maneja mecanismos de selección, a continuación, se presentará el análisis del censo, en el índice que refiere a la necesidad de mantener ciertos requisitos para la selección del personal.

Tabla 4 Requisitos para la selección del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Necesarios	254	84.7	84.7
Innecesarios	35	11.7	96.3
Son demasiados	11	3.7	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

Como se plantea un 84.7% de los servidores públicos considera que son necesarios los requisitos de selección del personal. Se ha dicho que la selección del personal consiste en elegir de entre diversos perfiles a los más aptos para ejercer el cargo público, es decir, se trata de que se califique a los candidatos desde el perfil, las habilidades, capacidades, conocimientos, preparación, cualidades, entre otros.

Es interesante este dato porque en la profesionalización los mecanismos de selección son de gran relevancia, de ellos dependerá que dentro de las organizaciones existan verdaderamente especialistas en las actividades que demanda su puesto de acuerdo al nivel jerárquico, los mecanismos de selección se tornan amenorados porque estos no garantizan que se elijan a las personas que cumplen con el perfil.

Sin embargo, los encuestados manifiestan la necesidad que existe dentro del área estudiada, que se tomen en cuenta los requisitos de selección porque es importante conocer desde un principio las características y el perfil profesional de quienes ocuparán un cargo público dentro del área estudiada.

Es interesante observar que dentro de la Subsecretaría 254 personas optan por mirar al proceso de selección con importancia, lo que refleja que existe competencia laboral y, así mismo obliga a los candidatos que deseen estar adscritos a la Subsecretaría a prepararse para generar decisiones que convengan a la sociedad.

Un 11.7% de los servidores públicos no cree que sea conveniente pedir requisitos para la selección, es decir, piensan que puede entrar a ejercer cualquier cargo cualquier persona, no tienen en cuenta que para ser servidor público es necesario contar con el perfil para desempeñarse adecuadamente.

Si en el sistema de profesionalización no se tuvieran los requisitos para seleccionar al personal, el área estudiada estaría recurriendo a la irracionalidad en la toma de decisiones porque se faltaría a uno de los principios esenciales de la profesionalización que tiene que ver con empatar los perfiles con las actividades y tareas a desempeñar dentro del ámbito público.

Somos una sociedad racional en la que priman las normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines, lo que permite que los mecanismos de selección sean uno de los medios para cumplir fines.

El 3.7% de los servidores públicos expresaron que los requisitos para la selección del personal son demasiados, se puede verificar que los mecanismos de selección en la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México no se hace con

los perfiles adecuados, estamos en un tiempo en el que la meritocracia se hizo a un lado, los cargos son repartidos por nepotismo.

El proceso de selección es el medio por el cual se recluta al personal y se califican sus conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades para determinar si cumple con el perfil que demanda el puesto, por ello es necesario establecer ciertos parámetros que permitan calificar a los candidatos de manera que al ingresar al cargo puedan desempeñarse con eficacia, eficiencia y efectividad.

Un 57% de los servidores públicos apela a que los requisitos para la selección son importantes para quien ejerce un cargo público, en la medida en que estos se apliquen de manera correcta.

Destacan los conocimientos, habilidades, actitudes, que son imprescindibles para quienes pretenden ocupar los puestos públicos, es decir, desde la selección se deben contemplar todos estos rasgos para que el candidato se desempeñe adecuadamente.

Es una respuesta completa porque la selección no se debe cerrar a un solo rubro, sino debe considerar las características que permitan el adecuado funcionamiento de la organización. Cuando un candidato posee los conocimientos necesarios, las actitudes que le permitan enfrentarse a nuevos retos y las habilidades para desempeñar sus funciones, se concluye que el personal está generando decisiones racionales, instrumentando políticas públicas en beneficio de la sociedad.

El 20% de los encuestados afirma que los aspectos a seguir para la selección del personal son las actitudes, es una respuesta que se queda en un rubro esencial pero no suficiente porque para ocupar un cargo público no basta con tener un número amplio de actitudes, sino que el servidor público debe ser holístico en la manera en la que se desempeña laboralmente.

El 8.3% de los entrevistados afirmó que para seleccionar al personal no se debe seguir un proceso mucho menos pedir un requisito, esta respuesta es inaceptable porque entonces no se daría paso al sistema de profesionalización dentro de la organización, ya que, se caería en la mediocridad de aseverar que cualquiera debe ocupar un cargo público dentro de la administración.

No sería prudente ni benéfico para la sociedad que quienes toman las decisiones en materia educativa y fomentan políticas públicas para elevar los índices de educación en el Estado no cuenten con los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que les demanda el cargo.

El 7.3% de los censados expresó que los conocimientos son los aspectos a considerar para ocupar un cargo público, también es una respuesta que se enmarca dentro de una sola peculiaridad, los conocimientos no son suficientes para ocupar un cargo puesto que en materia educativa se exige más que tener conocimientos, es decir, se requiere de habilidades para trabajar en equipo, actitudes para la resolución de conflictos, destrezas para la toma de decisiones, entre otras.

Dicho lo anterior, para que un servidor público pueda ser seleccionado se requiere observar diversas particularidades que conyuguen para que la administración pública sea efectiva y eficiente, así los resultados serán los esperados, y estaremos hablando de una verdadera modernización administrativa partiendo que es indispensable acudir al sistema de profesionalización.

Tabla 5 Aspectos para la selección del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Conocimientos	22	7.3	7.3
Habilidades	22	7.3	14.7
Actitudes	60	20.0	34.7
Ninguno	25	8.3	43.0
Todas las anteriores	171	57.0	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

La capacitación en el cargo es de suma importancia porque este mecanismo permitirá que los servidores públicos adquieran nuevas habilidades, capacidades, actitudes y conocimientos para que su desempeño laboral sea el deseable, tomen decisiones adecuadas

y las políticas públicas que se formulen, implanten y ejecuten sirvan para resolver problemas educativos.

La capacitación dentro del Servicio Civil de Carrera y la profesionalización es un sendero que ofrece oportunidades a los servidores públicos tener la garantía de que serán competitivos al ingresar a la organización, de tal modo, que por medio de cursos bien estructurados, cursos de temas de actualidad que contribuyan a su desempeño laboral, les permitan estar a la vanguardia en temas de competencia administrativa.

Si se tiene una capacitación bien estructurada y realizada los servidores públicos podrán contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas que la organización se haya planteado, así los servidores públicos podrán ser racionales en la toma de decisiones de acuerdo al nivel jerárquico en el que se encuentren, podrán ser especialistas en los temas que contribuirán en su desarrollo profesional.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta, referidos a la capacitación de los servidores públicos de la Subsecretaría, lo que se muestra son aspectos fundamentales que marcan las directrices en materia de capacitación dentro de la organización, son datos interesantes porque ofrecen un panorama de la situación antes mencionada en virtud de que para efectos de este estudio es pertinente analizar cómo se encuentra la capacitación dentro de esta área:

Tabla 6 Pertinencia de capacitación para el desempeño del puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contestó	15	5.0	5.0
Muy pertinente	180	60.0	65.0
Indiferente	50	16.7	81.7
No es pertinente	55	18.3	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

Un total de 180 servidores públicos, es decir, un 60% de personas están seguros de que la capacitación es muy pertinente dentro de la Subsecretaría de Educación Media

Superior y Superior del Estado de México, los servidores públicos están convencidos de que los mecanismos de capacitación ayudarán a potencializar la profesionalización dentro de la organización.

Lo que en este indicador se puede pensar es que los servidores públicos están convencidos de que es necesaria la capacitación en la Subsecretaría, sin embargo, no solo es importante propiciar la capacitación de los servidores públicos, más aún, es necesario observar los esquemas en los que se lleva a cabo tal efecto.

El 18.3% de los encuestados consideró que no es pertinente la capacitación para el desempeño laboral, este porcentaje es un foco de atención porque 55 entrevistados no se quieren capacitar, esto se traduce a que dentro de la Subsecretaría existe resistencia para actualizarse en temas que tienen que ver con el mejoramiento del desempeño laboral.

El 16.7% de los censados manifestó que no le es indiferente el proceso de capacitación, lo que es otro foco de atención dentro de la Subsecretaría porque se está dejando de vista que los servidores públicos deben estar a la vanguardia día a día, parece ser que la rutina provoca entrar al personal en un status quo en el que se pretende realizar las actividades mínimas para cumplir con un número sin tener en cuenta la magnitud de la responsabilidad que se adquiere al ocupar un cargo público.

Un 5% de servidores públicos que equivale a 15 personas evadieron esta pregunta, no les interesó responder a la pertinencia de la capacitación dentro de su organización, este dato no parece ser relevante, pero comprueba la necesidad urgente de la capacitación de los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.

Con los supuestos antes mencionados, una capacitación que se torna frágil no es adecuada para la administración en turno, no solo en la Subsecretaría sino en todas las dependencias del Estado, no es un problema único del Estado sino de todo México, es interesante develar que los servidores públicos no opten por capacitarse, en esta rúbrica no importa la edad ni el sexo, es una necesidad latente para que desde el punto administrativo se pueda atender a los problemas que demanda la sociedad mexicana en materia educativa.

Las características para ocupar un cargo público son muy indispensables para que el esquema de profesionalización pueda funcionar, es atractivo considerar que el desarrollo de competencias en los servidores públicos es una herramienta esencial para que puedan ser seleccionados, permanezcan en el cargo y obtengan sistemas de retiro efectivos.

Los cargos en la administración pública demandan ciertas habilidades, lo anterior sostiene que la meritocracia es el camino por excelencia para ingresar al ámbito público, ya que, las características como: las habilidades, competencias, conocimientos, actitudes, son en sí mismas, algunas de las fuentes primordiales para que los administradores públicos se desenvuelvan en sus labores.

La capacitación no tendría su ser sino en los cursos a los que se enfrentan los ya seleccionados para ocupar un cargo público. Los cursos de capacitación son muy importantes en la medida en que por medio de estos los servidores públicos conocen la realidad a la que se enfrentan, dimensionan los problemas que se deben resolver y se actualizan en lo que desconocen.

No se debe perder de vista que los cursos de capacitación deben jugar un papel importante dentro de toda la estancia laboral, ya que las condiciones educativas se van transformando y por ello es necesario que los servidores públicos se actualicen cotidianamente en los temas de su competencia. A continuación, se muestra el resultado de la contribución de los cursos de capacitación para los servidores públicos de la Subsecretaría:

Tabla 7 Contribución de los cursos de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contestó	5	1.7	1.7
Ampliar y mejorar conocimientos y habilidades	55	18.3	20.0
Certificarse en el área de su competencia	45	15.0	35.0
Lograr mayor remuneración	95	31.7	66.7
Ascender de puesto	68	22.7	89.3
Ningún beneficio	32	10.7	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

Bajo estos resultados que revelan en un 31.7% que los servidores públicos de la dependencia en estudio se capacitan para lograr una mayor remuneración, se indaga que es por cumplir con un requisito que exige la propia institución.

Los servidores públicos de esta Subsecretaría se capacitan para mejorar sus ingresos, es decir, lo ven como una oportunidad para obtener mayor remuneración y no para actualizarse, lo cual no cumple con el principio de integralidad porque los servidores públicos no están interesados en abonar a su formación sino en percibir más ingresos.

Es lamentable que la mayoría de los servidores públicos establezcan que deben ser profesionales en sus funciones solo por ganar más y no para mejorar personal y laboralmente, se está perdiendo en los servidores públicos la acción fundamental de la capacitación que es estar mejor preparados para responder a las necesidades de la sociedad en cualquier materia.

Con un 22.7% los servidores públicos están cumpliendo con el principio de “Énfasis en la Práctica porque son quienes consideran que la práctica les ayudará a ascender de puesto. La capacitación será impartida privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la entidad” (Pacorí, José María en https://www.la-razon.com/la_gaceta_juridica/importancia-capacitacion-servidores-publicos_0_2487951228.html) porque conciben que la capacitación es una oportunidad para ampliar sus conocimientos y habilidades.

Con base en lo anterior se podrá pensar que este 18.3% de los servidores públicos están capacitados de manera integral, que han adquirido ciertas competencias alrededor de la práctica y la teoría. Constatando más adelante se identificará que la capacitación está en un nivel muy bajo dentro de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México.

Lo que pone en tela de juicio los mecanismos de capacitación de los servidores públicos, es que a pesar de que está legislado el sistema de capacitación, se encuentra que la gran mayoría de los servidores públicos de la Subsecretaría no adquieren las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para enfrentarse a los problemas de la sociedad en materia de educación.

Es oportuna la certificación en las áreas de competencia, ello permitirá que los servidores públicos conozcan sus funciones dentro del cargo en el que se desempeñen, la certificación es un elemento esencial porque sus procesos dotan de habilidades técnicas a los servidores públicos.

Las certificaciones en la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior, como una de las partes de la capacitación, obliga a los servidores públicos adscritos a esta Subsecretaría a participar en algún tipo de certificación, cumpliendo así con un principio de la capacitación que alude a que dentro de la participación “todos los procesos que forman parte de la gestión de la capacitación deben contar con la participación activa de los empleados” (Pacorí, José María en https://www.la-razon.com/la_gaceta_juridica/importancia-capacitacion-servidores-publicos_0_2487951228.html), lo que expresa que se está cumpliendo en teoría con los lineamientos que ofrece la capacitación.

Se dice que, en teoría, justificando que se podrán tener certificaciones y se podrá obligar a los servidores públicos a participar en las mismas, pero la calidad de las certificaciones puede ser no la deseada, es decir, los servidores públicos acceden a tomar certificaciones para cumplir solamente con un requisito.

Si las certificaciones dentro de la Subsecretaría, proporcionaran conocimientos actuales en los temas de su competencia, ya sea teóricos o prácticos, habilidades, capacidades, el sistema de capacitación estuviera verdaderamente consolidado, fuerte y los servidores públicos serían auténticos profesionales.

La meritocracia es un aspecto fundamental de la capacitación porque alude directamente a que se escale de cargo, en la manera en la que el servidor público cuente con los conocimientos que se requieren para dicho cargo, obtenga las habilidades que le permitirán desarrollarse para trabajar en equipo, ser buen líder, coordinar los trabajos, entre otras, adquirir competencias que forjarán la oportunidad para ascender de puesto.

En la Subsecretaría, un 18.3% de los servidores públicos externo que la capacitación les ha ayudado a ampliar y mejorar sus conocimientos y habilidades, lo que comprueba que

la capacitación es un mecanismo que ayuda a adquirir habilidades y conocimientos que sirvan para el desarrollo profesional de los individuos.

Las personas que contestaron de este tienen en mente que es una buena oportunidad para ascender. Se insiste en que se deben mejorar los sistemas de capacitación dentro de la Subsecretaría, ya que, esta debe ser un medio para que los servidores públicos, de acuerdo a sus perfiles estén en los cargos aptos midiendo sus conocimientos y habilidades.

El 10.7% de los encuestados, están de acuerdo en que la capacitación no les ha traído algún beneficio, es un porcentaje significativo porque es el atenuante para preguntar ¿Cómo está la capacitación dentro de la Subsecretaría y en todo el país?, este porcentaje representa a los servidores públicos que demandan que la capacitación sea una oportunidad para mejorar.

La capacitación en este amplio sentido debe fijar escenarios dentro de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México que sean una verdadera construcción del conocimiento en materia educativa y administrativa, que proporcionen todas aquellas destrezas que permitirán personas capaces de tomar de decisiones y construir políticas públicas en beneficio de la sociedad mexicana.

Para sustentar lo anterior se presentan las siguientes tablas que reflejan en sí mismas que la capacitación es débil y que es necesario renovar estos mecanismos, ya que se obtiene a un 10.7% número muy elevado, que afirma que los cursos de capacitación y actualización no son los adecuados porque no les ha dotado de conocimientos, habilidades, actitudes, competencias y otros para desempeñarse personal y laboralmente de manera activa.

Es loable rescatar la sinceridad de los servidores públicos de la Subsecretaría, al ser un índice muy elevado que respondió que la capacitación no brinda los elementos de una manera holística, íntegra y para buscar el mejoramiento de sus servidores públicos.

Aquí se comprueba una vez más la importancia de la profesionalización dentro del área en estudio y todo el país, ya que ocupando los cargos no puede estar cualquiera, sino quienes estén preparados porque ellos son quienes cuentan con los conocimientos, habilidades, competencias, destrezas, etc., para desempeñarse adecuadamente.

La tabla que se presenta, es el resultado obtenido de lo que los servidores públicos consideran conveniente para ocupar un cargo público, cabe resaltar que varios de ellos optaron por responder que, de entre las características fundamentales prevalecen la amistad y las relaciones políticas, esto comprueba que algunos cargos públicos y no necesariamente los de confianza son otorgados por botín político y no por meritocracia, lo que propicia que día a día prevalezca la corrupción en este tipo de acciones:

Tabla 8 Características para ocupar el cargo público

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contestó	8	2.7	2.7
Habilidades	42	14.0	16.7
Competencias	165	55.0	71.7
Relaciones políticas	71	23.7	95.3
Amistad	14	4.7	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

El 55% de los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior confían en que las competencias son las características más importantes para ocupar un cargo público. Estas son un factor que contribuye al desarrollo de los servidores públicos, se recuerda que las competencias abarcan desde los conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, entre otras características. Las competencias para los servidores públicos de la Subsecretaría aluden a que los servidores públicos las adquieren en la fase de capacitación y permanencia en el cargo.

Las competencias permiten a los servidores públicos no solo de la Subsecretaría sino en general a especializarse en los temas que aborda su dependencia, siendo así, los servidores públicos propiciarán escenarios donde las decisiones sean tomadas para beneficio de la sociedad.

Una cosa es que los servidores públicos hayan respondido que para ocupar un cargo público sean las competencias del candidato quienes determinen la posibilidad de ocuparlo o no, otra muy distinta que se aplique este principio o que se les dote a los servidores públicos del área en estudio de estas competencias.

Sí los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México estuvieran dotados de las competencias necesarias para desempeñarse en el cargo, la realidad fuera otra. Se asume esta afirmación en el sentido de que, al mencionar a las competencias como característica fundamental para ocupar un cargo dentro de la organización, trae como consecuencia que los servidores públicos tengan una formación holística para que, a su vez se tengan resultados dentro de la administración.

Sin embargo, los resultados no son los deseables, la administración pública del Estado de México carece de especialistas al interior de ella para la toma de decisiones, es decir, se carece de profesionalización. Al no tener este elemento las competencias son débiles o nulas porque si se está falto de estos rasgos la meritocracia dentro de la Subsecretaría se vuelve obsoleta.

Lo interesante es que un 4.7% de los censados manifestó que la amistad es indispensable para ocupar un cargo público

La adquisición de habilidades por parte del servidor público no solo se obtiene en la escuela, sino en el espacio propicio que se enmarca dentro de la profesionalización, para esto los medios de los que se disponga deben ser atenuantes que intensifiquen la capacitación y permanencia de los servidores públicos en las áreas donde laboran.

Las habilidades convertidas en destrezas son una fortaleza de las organizaciones, ya que, les permite aplicar el conocimiento en casos comunes, de ahí la urgencia de que los servidores públicos de la Subsecretaría prefirieran que los cargos públicos se deben ocupar de acuerdo a las habilidades de los candidatos.

Sin embargo, la realidad tiene otro significado, las habilidades en muchas ocasiones no son tomadas en cuenta, lo anterior se comprueba porque un 23.7% de los servidores públicos no confía en que las habilidades o las competencias sean trascendentales para ocupar los cargos públicos.

Este 23.7% discurre en que las amistades o relaciones políticas deben prescribir la ocupación de cargos dentro de la Subsecretaría, la cifra es preocupante porque quiere decir que los servidores públicos en esta dependencia están entrando a ocupar cargos de carácter público no por sus méritos sino por amistad o relaciones políticas.

Es un grave problema para el esquema de profesionalización que dentro de la Subsecretaría se contrate a alguien por mantener amistad con un político de renombre o por haber establecido relaciones políticas antes y durante la ocupación de los cargos públicos, se está coartando de manera tangible la posibilidad de ocupar un cargo por meritocracia.

Lo anterior, describe perfectamente el entorno, no solo de una Subsecretaría del Estado de México sino del país entero, los cargos públicos son ocupados por botín y no por méritos, ¿En dónde queda la especialización de los servidores públicos? En el ideal, ya que, al no existir un sistema de profesionalización consolidado, seguirán siendo ideas y no acciones las de especializar holísticamente a los servidores públicos del Estado de México y el país entero.

El 14% de los encuestados considera que las habilidades son un elemento indispensable para ocupar un cargo público dentro de la administración, sí quienes contratan al personal dentro de una dependencia tuvieran en cuenta este rubro sería más fácil dar solución a los problemas dentro de cualquier administración.

Las habilidades son una característica esencial para laborar en el área adecuada de acuerdo al perfil idóneo, las políticas públicas en el país serían las que mejor convengan, las decisiones darían el resultado esperado, de ahí la trascendencia de considerar a las habilidades como un factor que determine el rumbo de la administración pública en materia educativa en el Estado de México.

La permanencia en los cargos públicos es fundamental para el sistema de profesionalización en cualquier dependencia gubernamental, ya que es necesario garantizar que los servidores públicos solventen sus necesidades básicas, estén actualizados en los temas de su competencia, pongan en práctica sus habilidades y destrezas, obtengan resultados y sean racionales en el uso de los recursos que están a su alcance.

Se sabe que la evaluación dentro del proceso administrativo implica observar a qué resultados llegó la administración y vislumbrar los retos que tiene al comenzar un nuevo ciclo, por eso es necesario que la dependencia en estudio pueda regir la permanencia de su personal mediante esquemas de evaluación.

La evaluación en la permanencia del cargo es indispensable porque los resultados que arroje esta determinan si los servidores públicos en algún área son aptos para ocupar el puesto o se debería de trabajar en ofrecerles herramientas que les doten de conocimientos y habilidades para desempeñarse conforme la organización lo exige.

Tabla 9 Aspectos para evaluar su desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contestó	6	2.0	2.0
Valores	21	7.0	9.0
Actitudes y Aptitudes	133	44.3	53.3
Resultados en el trabajo	136	45.3	98.7
Otro	4	1.3	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario

Es interesante observar que un 45.3% respondió que son los resultados en el trabajo los que se deben medir para evaluar el desempeño laboral, los resultados hablan de qué tanto se están cumpliendo metas y objetivos dentro de la dependencia, lo que la respuesta ofrece bastantes elementos para analizar.

Los resultados dentro de cualquier administración, en este caso hablando en materia educativa son la vía de consideración para establecer el alcance de las políticas públicas y la toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, los resultados del personal administrativo deben contribuir en instrumentar estrategias que aumenten el índice de educación en el Estado, valdría la pena reforzar esta idea con los resultados en materia educativa.

Los resultados no son simplemente números, no hay que dejar de lado la parte cualitativa que ofrece bastantes directrices que muestran el avance y retroceso en temas educativos, los resultados van más allá de llegar temprano a una oficina, llenar documentos, atender a un número de ciudadanos, etc., los resultados deben tener impacto en los alumnos y profesores de Educación Media Superior y Superior.

El personal refleja que tiene actitudes y aptitudes un tanto de carácter positivo cuando se explotan al máximo para servir a los ciudadanos o, en su defecto se tiene actitudes y

aptitudes pésimas cuando no detonan en su práctica. Lo anterior refiere a que en toda organización existen personas que cuentan con actitudes y aptitudes de todo tipo, tanto positivas como negativas, lo ideal es que las personas utilicen sus actitudes positivas para ofrecerlas a los ciudadanos.

Los servidores públicos entrevistados en un 44.3% consideraron que las actitudes y aptitudes son indispensables para evaluar el desempeño laboral, es una buena opción valorar este rubro porque las actitudes de una persona convertidas en habilidades y conocimientos son una forma de que permanezca actualizada, brinde resultados en el trabajo y pueda cumplir con los objetivos de la organización.

En la medida en que el personal cuente con actitudes positivas en el espacio laboral la corrupción se puede combatir porque se estaría trabajando en un marco sumamente legal y administrativo que tome en cuenta las habilidades y conocimientos de los servidores públicos.

Cuando se tienen actitudes de servicio la transparencia reluce, ya que las acciones y tareas se dan a conocer no en cantidad sino en calidad, lo que se traduce que las políticas públicas y decisiones tomadas están surtiendo efecto en cualquier sector de la sociedad.

Llama la atención que los servidores públicos de la Subsecretaría se estén convenciendo que es necesario evaluar al personal para permanecer en el cargo, esto garantizaría que el Servicio Civil en el Estado y en el país sea sólido y no solo sea una expresión de intereses individualistas o del partido en el poder.

Los valores son la expresión más pura del quehacer de las organizaciones, a su vez generan identidad con las mismas, es deseable que las organizaciones den a conocer a su personal el conjunto de valores que las lleva a accionar.

Si los servidores públicos conocieran los valores de la dependencia en estudio, tendrían el sentido de pertenencia lo que traería como consecuencia que trabajaran por ella y para ella, a su vez para los fines educativos que se demandan por parte del sector juvenil.

La reproducción de los valores tiene mucho que ver para el desempeño laboral dentro de las organizaciones, cuando el personal interioriza los valores de la dependencia los convierte en acción, de modo que los resultados gracias a los valores serán los esperados, las

acciones serán las adecuadas y las decisiones serán analizadas para ser tomadas, lo que traería como consecuencia que la organización sea eficaz, efectiva, racional.

Un 7% de los encuestados dijo que los valores son el aspecto fundamental para evaluar el desempeño laboral, dentro de la permanencia es necesario que los valores se evalúen, de este modo se piensa en una evaluación integral que permita arrojar datos para que el personal esté en constante actualización y evaluación.

Una parte del 1% que respondió, en el rubro: otros, que es importante tener en cuenta la experiencia y la productividad; en primer lugar, porque la experiencia es uno de los factores más importantes para la selección y el desempeño laboral, también la experiencia permite conocer el funcionamiento de la organización y sus funciones. En segundo lugar, la productividad en el desempeño laboral constituye una de las bases de las actividades y tareas dentro de la administración pública, es en la productividad donde se percibe el alcance de objetivos y metas, el impacto social del quehacer cotidiano de la organización.

La meritocracia es el elemento central para que una administración pueda dar resultados, es la razón de ser del sistema de profesionalización, ya que la administración pública requiere de personal calificado y especializado para cumplir con sus objetivos.

Un sistema de Servicio Civil debilitado como es el caso mexicano no actúa por meritocracia sino por nepotismo, lo que trae consigo problemas para la administración puesto que en los cargos públicos no se cuenta con el personal especializado en los diversos de tema de su competencia. A continuación, se muestran los resultados referentes a que los servidores públicos ocupen un cargo público basado en los méritos:

Tabla 10 Ocupar el puesto con base en el mérito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contestó	3	1.0	1.0
Totalmente de acuerdo	70	23.3	24.3
De acuerdo	141	47.0	71.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	20.3	91.7
En desacuerdo	25	8.3	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

El 47% de los servidores públicos concluyó en que es necesario ocupar un cargo con base en el mérito, fue una respuesta muy atinada porque hoy en día se necesita personal especializado, capacitado y calificado para que no solo la Subsecretaría sino todas las áreas puedan ser eficientes, eficaces y efectivas, es decir, brinden los resultados deseables.

Este porcentaje es significativo porque revela el cambio de mentalidad de los servidores públicos que fueron entrevistados, se quiere dejar atrás el nepotismo para pasar a un nuevo esquema, que a través de la evaluación y el control pueda generar el llamado escalafón.

Un 23.3% de los entrevistados está totalmente de acuerdo en que los servidores públicos ocupen un cargo por meritocracia, están convencidos de una necesidad de las administraciones públicas del Estado y del país, la cual es la implementación real del Servicio Civil, que propicia escenarios en los que el personal busca estar actualizado para desempeñarse arduamente, se transparenta y se rinden cuentas de lo que se hace, se democratiza la información y se tiende a forjar relaciones Estado-burocracia-sociedad.

De ahí que la profesionalización es un elemento para atacar la corrupción, puesto que al escalar por mérito, por los conocimientos, habilidades, valores, actitudes, aptitudes que posean los individuos van a tener un puesto que les permita ser transparentes, eficaces, eficientes y efectivos.

La pregunta sería ¿Qué garantiza lo anterior? La respuesta es concreta, sí se tiene una burocracia especializada y bien pagada, no tendría por qué existir corrupción, ya que los servidores públicos contarían con un incentivo que les permitiera satisfacer sus necesidades básicas.

Lo que se presenta a continuación es alarmante porque el 20.3% de los encuestados consideró que no está de acuerdo ni en desacuerdo en que se ocupe un puesto con base en el mérito, es decir, les da lo mismo, este esquema es el del típico servidor público que entra en la rutina por sus labores cotidianas, que busca laborar para un fin individual y no el fin para el que fue creada la organización.

Es una oportunidad para hacer la observancia de los servidores públicos que se labora en la Subsecretaría para que los jóvenes del Estado puedan tener educación de calidad y sean

competitivos en el mercado laboral, solo con un personal especializado se pueden construir e implementar políticas públicas que cumplan con este cometido.

Más aún, es causa de ruido que un 8.3% de encuestados respondió que está en desacuerdo en que se ocupe un cargo con base en el mérito, primero es lamentable que los servidores públicos opinen de esta manera porque quiere decir que existe cierta resistencia para especializarse y actualizarse.

En segundo lugar, es una oportunidad para la Subsecretaría y para el gobierno estatal en turno fortalecer e implementar cada una de las etapas del Servicio Civil porque entre más preparados estén los servidores públicos mejores políticas públicas se van a tener, mejores decisiones se van a tomar y cabría la posibilidad de tener un mejor servicio administrativo en materia educativa.

Se comprueba que la meritocracia es un elemento esencial de la profesionalización porque desde la teoría podemos decir que como modelo es un principio o ideal de organización social que tiende a promover a los individuos en los diferentes cuerpos sociales: escuela, universidad, instituciones civiles o militares, mundo del trabajo, administraciones, estado, etc. según su mérito (aptitud, trabajo, esfuerzo, habilidades, inteligencia, virtud).

Entre uno de los aspectos fundamentales para hacer méritos dentro de la organización destacan las medidas que se deben tomar para que los servidores públicos estén a la vanguardia en los temas de su competencia.

Es necesario que al personal administrativo se le doten de las herramientas necesarias para que puedan cumplir con sus funciones adecuadamente, así los resultados podrán ser evaluados y controlados, de modo que, los servidores públicos tendrán acceso a hacer méritos de acuerdo a los resultados de la evaluación.

A continuación, se presenta la tabla 11 con los resultados de las frecuencias y porcentajes de las actividades para hacer méritos.

Tabla 11 Actividades para hacer méritos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contestó	7	2.3	2.3
Apuesta al sistema escalafonario	50	16.7	19.0
Conocer sobre los temas actuales de administración para poder desarrollarse	140	46.7	65.7
Capacitación continua	82	27.3	93.0
Eliminación del nepotismo	21	7.0	100.0
Total	300	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario

Los temas administrativos son sustanciales dentro de la Subsecretaría, ya que de ellos depende la adecuada toma de decisiones por parte de los servidores públicos, sería deseable que los servidores públicos conocieran los temas administrativos del siglo XXI para que las decisiones tengan repercusión inmediata en las funciones sustantivas del área estudiada.

Tal es que un 46.7% de los encuestados considera que los temas actuales de la administración pública son la base fundamental para que hagan méritos dentro de la organización. El conocimiento de la teoría facilita la práctica porque los elementos teóricos aterrizados a la realidad específica dan cuenta del alcance al que puede llegar la práctica.

La necesidad radica en que los administradores públicos deben conocer temas actuales que toman en cuenta la transparencia, la toma de decisiones en consulta con los ciudadanos, el sector privado y las Organizaciones no gubernamentales, luchar contra la desigualdad social, descentralizar funciones, ser un gobierno abierto y, ante todo solidificar el servicio civil mediante la especialización del personal.

El 27.3% define que la capacitación continua sobre diversos temas es el espacio fundamental para hacer méritos y es una respuesta no tan alejada de la realidad porque la capacitación es un proceso que está presente en todo el sistema de profesionalización, la capacitación no solo debe describir el cargo a ocupar y las funciones a desempeñar, la capacitación también debe permitir la actualización en varios temas, que en este caso son de

corte administrativo, actualización de software, temas educativos y técnicas que permitan el desarrollo de los servidores públicos.

El 16.7% de los censados determinó que para hacer méritos es necesario la inclusión de un sistema escalafonario, es decir, apostarle a la profesionalización. Es urgente remediar este mal, que no solo padece la Subsecretaría sino la mayoría de las organizaciones del país.

De aquí la importancia de solidificar el servicio civil en la administración pública, es necesario que los cargos se ocupen por las personas adecuadas y preparadas, no se debe hacer a un lado la urgencia de especializar a los servidores públicos en los temas de su competencia, solo así la administración pública será efectiva, eficaz y eficiente. De este modo los resultados que se obtengan a partir de planear, evaluar y controlar de manera adecuada serán los esperados por la organización.

Un 7% del personal emitió su respuesta a la eliminación del nepotismo, respuesta que es muy congruente, porque el nepotismo es un mal dentro de la administración, que ha perjudicado al sistema civil, ya que, se llega a los cargos públicos por amistad, intereses individuales o partidistas, y se pierde de vista la razón de la administración pública que recae en el servir a los ciudadanos para poder brindar, en este caso, educación de calidad.

2.4 Resultados del censo

2.4.1 Selección: reclutamiento e ingreso.

La selección en la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México, según los servidores públicos se da de manera coherente, es decir, un 62% de los servidores públicos externó que los requisitos para la selección del personal se deben tomar en cuenta.

Es necesario tomar en cuenta los requisitos para seleccionar a alguien que quiera ocupar un cargo público, no solo de la Subsecretaría sino de cualquier orden de gobierno, los servidores públicos de la Subsecretaría están plenamente convencidos de que los requisitos para seleccionar al personal deben contemplar algunas características, a continuación, se mencionan:

1.- Conocimientos: Los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México consideran pertinente que los candidatos a ocupar

un cargo público, cuenten con el conocimiento del cargo, de la materia o especialidad que demanda el puesto, directamente a eso aluden los conocimientos en el proceso de selección.

2.- Habilidades: Las habilidades son indispensables para ocupar los puestos públicos, atestiguan los servidores públicos de la Subsecretaría, las habilidades comprenden todas aquellas destrezas que se pueden llevar a la praxis, es decir, la aplicación de los conocimientos en un problema o caso específico, en esta tónica los candidatos a ocupar un puesto en la Subsecretaría tendrían que demostrar que poseen las habilidades adecuadas.

3.- Actitudes: Siempre que hablamos de actitud, necesitamos un objeto (material, idea, colectivo, objeto social) hacia el que dirigir nuestra actitud: objeto actitudinal. Las actitudes pueden ser de varios tipos: favorables y desfavorables, positivas y negativas y esta dicotomía es la evaluación que hacemos de un objeto en concreto. Siempre realizamos una evaluación entre el sujeto y el objeto, y entonces le damos un vínculo de forma subjetiva. La evaluación es lo que buscamos con nuestro trabajo. Los servidores públicos de la Subsecretaría están convencidos de que las actitudes son uno de los motores de la selección porque en ellas se concentra un cúmulo de acciones personales para resolver problemas.

4.- Experiencia: Este compuesto es necesario para el funcionamiento de la Subsecretaría, las personas que cuentan con experiencia en cualquier cargo, conoce a profundidad o de manera general a la organización lo que conviene para que los procesos se realicen adecuadamente, para que las funciones se cumplan de acuerdo al marco legal, para que se cumplan y alcancen metas y objetivos, etc.

5.- Valores: Los valores son otro foco de atención para considerar por parte de los servidores públicos de la Subsecretaría, ya que, sintetizan aquellos principios, cualidades o virtudes encarnados en el ser humano que definen su actuar en relación consigo mismo y los que lo rodean, es importante que en los procesos de selección se tomen en cuenta porque estos darán luz de cómo se dirige una persona en sus relaciones.

6.- Capacidades: Las capacidades son los recursos y aptitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido. Lo anterior alude

específicamente a que los servidores públicos de la Subsecretaría podrán ser racionales en sus decisiones en la medida en la que estén capacitados.

7.- Competencias: El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Por lo anterior las competencias contemplan un todo, en el que se funda la idea de que los servidores públicos adscritos a la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México están seguros de que deben asentar competencias personales para un ejercicio pleno de su trabajo.

Los servidores públicos de la Subsecretaría en un 86% califican los procesos de selección como buenos, en este sentido dan a entender que los mecanismos de selección cumplen con los requisitos debidos para introducirse en la Administración Pública del Estado.

Valdría la pena valorar que existen procesos de selección, pero que midan los rubros antes descritos es muy distinto, esto porque si se tuviera un buen proceso y mecanismo de selección los resultados en la toma de decisiones serían otros, las políticas públicas resolverían los problemas que atañen a la sociedad, de ahí la necesidad de mejorar los procedimientos de selección.

Los servidores públicos han calificado como necesarios los procesos de selección, es decir, que los mecanismos que debería llevar a cabo la dependencia para seleccionar al personal deben ser establecidos y robustecidos para que profesionales desempeñen funciones de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, etc., sin embargo, en la realidad, esto no da por hecho que se ascienda en el escalafón por medio de los méritos.

A continuación, se muestran los resultados sobre los requisitos de la selección:

Tabla 12 Requisitos para la selección del personal y Calificación del proceso de selección en tu organización

		Calificación del proceso de selección en tu organización					Total
		1	2	3	4	5	
Requisitos para la selección del personal	Necesarios	3	16	49	84	102	254
	Innecesarios	0	7	12	9	7	35
	Son demasiados	0	0	0	5	6	11
Total		3	23	61	98	115	300

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

2.4.2 Capacitación.

La capacitación es parte esencial del sistema de Servicio Civil de Carrera, por lo tanto, se convierte en un mecanismo dinámico que ofrecerá elementos necesarios al servidor público para su desenvolvimiento laboral; en su esencia la capacitación deberá ofrecer herramientas que se encuentren a la vanguardia para que los servidores públicos puedan obtener conocimientos y habilidades.

La capacitación es uno de los procesos más importantes dentro del sistema de profesionalización porque ella permite que los servidores públicos se encuentren actualizados en cada una de las temáticas que les competen.

Un 56% de los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior está a favor de que los cursos de capacitación son indispensables en el proceso de profesionalización porque estos ofrecen herramientas útiles que enriquecen su vida personal y laboral.

Este 56% de los servidores públicos está seguro de que la capacitación es buena en la Subsecretaría, es decir, le otorga una calificación son tintes de excelencia, no se va a negar que existe capacitación, aquí lo que entra en tela de juicio es la calidad de capacitación que tienen los servidores públicos, ya que, el 44% restante de los servidores adscritos a la Subsecretaría no está de acuerdo en que la capacitación sea un medio que ofrezca la

adquisición de competencias, destrezas, conocimientos, habilidades que les ayuden a ser mejores en el campo laboral y personal.

Es una gran parte de los servidores públicos dentro de la Subsecretaría, que confían en que la capacitación necesita otra orientación, necesita brindar los elementos necesarios para que los servidores públicos puedan estar preparados, puedan ser íntegros, puedan mejorar personal y laboralmente.

Es interesante que los servidores públicos de la Subsecretaría que abogan por un proceso de capacitación que ofrezca una verdadera actualización también expresen que las certificaciones no son acordes de acuerdo con sus competencias, pero el 56% expresó que las certificaciones brindadas por parte de la Subsecretaría atienden a las necesidades específicas, que proporcionan herramientas para actualizarse en un sin fin de temas.

A continuación, se muestra la tabla que verifica que un 56% de los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México está de acuerdo con lo antes descrito:

Tabla 13 *La capacitación ofrece herramientas para su desempeño laboral (Sí)*Calificación de la capacitación que tiene tabulación cruzada*

	Calificación de la capacitación que tiene				Total
	2	3	4	5	
No contestó	7	55	42	29	133
Ofrece cursos de actualización	5	27	28	27	87
Si existen incentivos	1	6	5	5	17
Ascensión de puesto	6	20	18	9	53
Selección de acuerdo al perfil	0	6	3	1	10
Total	19	114	96	71	300

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

Se puede rescatar que un gran número de servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México considera que la capacitación sí ofrece oportunidades para ascender de puesto, lo que se torna muy interesante porque un 20% de los servidores públicos adscritos a esta Subsecretaría afirman que la capacitación sí ofrece medios para que la meritocracia sea una realidad.

Pocos de los servidores públicos están de acuerdo en que la capacitación contribuya en la selección de los perfiles adecuados para emplearse en una actividad gubernamental, en virtud de que consideran en un 5% que la capacitación fue un requisito importante para ser seleccionados, esta cifra indica que urge actualizar el sistema de capacitación dentro de la Subsecretaría, el Estado de México y el país entero.

De aquí parte la importancia de que el sistema de profesionalización en México esté fuerte, exige participación de los agentes externos de la capacitación, como las Universidades, Instituciones que brindan servicios de profesionalización, entre otros. En el Estado de México contamos con el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos, aun así, la debilidad en este tema está trascendiendo, de modo que es un trabajo en conjunto, agentes internos y externos de la capacitación deben trabajar para que los servidores públicos puedan adquirir los elementos necesarios y se desempeñen adecuadamente.

2.4.3 Sistemas de permanencia.

Los sistemas de permanencia tienen que ver directamente con la meritocracia y se dice directamente porque, los sistemas de permanencia van a brindar las condiciones necesarias para que los servidores públicos permanezcan o escalen en los puestos de la Subsecretaría.

Los sistemas de permanencia son una oportunidad en la que los servidores públicos pueden probar sus habilidades, capacidades y competencias, es decir, en el campo laboral poner en práctica lo adquirido por medio de la capacitación.

Un 85% de los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México considera que la meritocracia es una vía para ascender de puesto, por lo tanto, los sistemas de permanencia deben garantizar que los servidores públicos compitan para escalar de puesto. Los sistemas de permanencia también aluden de manera directa a la protección laboral de los servidores públicos.

La meritocracia es importante dentro de la permanencia porque en la permanencia será donde los servidores públicos de la Subsecretaría pueden desarrollar sin miedo alguno todo lo que han aprendido, así el proceso de permanencia les incentivará para que se desarrollen oportunamente.

Es decir, en este sentido también, la permanencia requiere que se conozcan las funciones de los cargos a ocupar, no es solo por parte de la capacitación. Los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México en un 80% están convencidos de que conocen el cargo que desempeña y se califican como excelentes para ejercerlo.

De lo anterior se deduce que la permanencia está generando al interior de la Subsecretaría los medios adecuados para cumplir con los objetivos de la organización, se considera que para permanecer dentro de la Subsecretaría se debe participar activamente en las actividades que se propongan, de modo que, la Subsecretaría obliga a sus servidores públicos a actualizarse para permanecer en el cargo, lo que significa un avance.

En este sentido el 20% de los servidores públicos adscritos a esta Subsecretaría no consideran que la actualización sea importante para permanecer o ascender de puesto dentro de la Administración Pública, es una resistencia por parte de los servidores públicos, pero la actualización es necesaria para la profesionalización porque se es más profesional, en la medida en que se conciben técnicas, conocimientos y procesos actuales dentro de la administración pública.

En estricto sentido un 57% considera que no existen las condiciones necesarias para la permanencia en el trabajo, y su justificación radica en que el lugar no es apto para laborar porque no se sienten en un ambiente deseable para ejercer su trabajo.

Piensen que los sueldos son pocos y que no ayudan a satisfacer sus necesidades primarias, los sueldos son una parte importante porque estos permiten al servidor público satisfacer sus necesidades no solo primarias sino de otra índole.

También externaron que la permanencia no ofrece herramientas necesarias para desenvolverse laboralmente:

**Tabla 14 Condiciones necesarias para la permanencia en el trabajo
(No)*Calificación del proceso de permanencia en el puesto**

	Calificación del proceso de permanencia en el puesto				Total
	2	3	4	5	
No contestó	22	57	38	11	128
El sueldo es poco	15	24	21	4	64
El lugar no es apto para el trabajo	12	12	10	4	38
No tienen las herramientas necesarias	23	29	10	8	70
Total	72	122	79	27	300

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

Este 57% de los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México, aseveraron que es necesario actualizar las herramientas de los procesos de permanencia, lo que justifica que estos mecanismos deben cumplir con el marco legal (mencionado en el capítulo 1 de esta investigación), que dicta implementar el servicio civil de carrera basado en la meritocracia.

Es una obligación de la profesionalización adecuar los sistemas de permanencia, así los servidores públicos tendrán la garantía de que se les está protegiendo en todos los aspectos, de modo que, su rendimiento sea el deseable, puedan dar buenos resultados y puedan ser profesionales en su actuar laboral.

Cabe señalar que los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México, están de acuerdo con que se les evalúe, lo que es interesante, también la evaluación puede ser un elemento que ayude a los mecanismos de permanencia porque por medio de ellos se comprobará si los servidores públicos cuentan con las herramientas necesarias para estar en el puesto o simplemente no.

2.4.4 Sistemas de retiro.

El retiro es el acto administrativo por el que un trabajador activo, ya sea por cuenta propia o ajena, pasa a una situación donde cese su actividad laboral, después de alcanzar una determinada edad máxima legal para trabajar, acumula beneficios estratégicamente para obtener una retribución o renta básica por el resto de su vida.

Es importante señalar que el problema de los sistemas de retiro tiene extensiones financieras, políticas, legales y sociales de una complejidad inmensa. La dimensión financiera es de una magnitud enorme. El reto mayor está en poder brindar un sistema de retiro o pensiones flexible y multidimensional, con la habilidad de servir al mercado actual de labor, que característicamente contiene muchos trabajadores atípicos.

La Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México cuenta con sistemas de retiro, sin embargo, estos son muy eficientes, así lo han expresado los servidores públicos porque le otorgan una calificación de excelente, los sistemas de retiro deben garantizar la seguridad de los trabajadores:

Tabla 15 Calificación de los sistemas para el retiro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	6	2.0	2.0	2.0
2	31	10.3	10.3	12.3
3	112	37.3	37.3	49.7
4	87	29.0	29.0	78.7
5	64	21.3	21.3	100.0
Total	300	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la aplicación del cuestionario.

Los sistemas de retiro son el culmen de la profesionalización porque en ellos se ve la recompensa hacia los servidores públicos, por los servicios que prestaron a la organización durante un tiempo. En este esquema, es necesario pensar a la profesionalización de otro modo, es decir, México necesita actualizar su sistema de profesionalización para tener personas preparadas en la toma de decisiones y resolución de problemas.

El sistema de profesionalización debe ser reestructurado porque con base en políticas públicas los problemas sociales serán atendidos, de manera que, estos se resuelvan oportunamente.

Es claro que los servidores públicos están de acuerdo con un modelo meritocrático, lo que es conveniente para alguien que participa en la toma de decisiones, la meritocracia es uno de los elementos más importantes de la profesionalización, por lo que fue una respuesta bien pensada.

Capítulo 3 Propuesta de un sistema de profesionalización de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México

3.1 Selección: reclutamiento e ingreso

La selección dentro de la Subsecretaría en estudio es un proceso delicado porque esta parte del Servicio Civil en México se ha descuidado, y digo descuidado en la medida en que no se valoran los perfiles adecuados para el ingreso y la selección (Klingner, 2002).

Administrativamente se requiere de personal que posea las características necesarias para estar en un cargo público y aunado a esto, la organización debe tener los mecanismos adecuados para seleccionar a su capital humano, solo así se podrá fortalecer el sistema de Servicio Civil de Carrera en el Estado y el país.

En el Estado de México existe el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo, dentro de este Instituto se encuentra la Dirección de Profesionalización, sin embargo, esta Dirección se encarga únicamente de establecer mecanismos de capacitación en materia de profesionalización, lo que es un proceso simulado porque el Instituto debería ser quien establezca los mecanismos para que el Servicio Civil de Carrera sea una realidad en el Estado.

Con base en lo anterior se propone que el Instituto sea un Órgano Autónomo que no dependa de ningún poder, que se encargue de establecer los mecanismos que serán las directrices para que la profesionalización y el Servicio Civil de Carrera sean una realidad y no simple simulación.

Al ser un Órgano Autónomo no se prestará para la corrupción, el titular y su equipo deberá ser elegido por el Legislativo, esta persona deberá conocer perfectamente el tema de Servicio Civil y profesionalización en el Estado para que pueda dar resultados.

Dicho lo anterior, que no es el tema que nos corresponde, pero que es importante clarificarlo porque en este proceso debe existir absoluta transparencia en virtud de que no se debe permitir el ingreso y el ascenso por nepotismo. Ya que se haya cumplido con el cometido de que el Instituto sea totalmente autónomo, es necesario que tenga injerencia en

el Ejecutivo, obviamente estableciendo los mecanismos generales para el Servicio Civil pero también los particulares de acuerdo a las funciones de cada dependencia.

Para la Subsecretaría es necesario tomar en cuenta los requisitos para seleccionar a alguien que quiera ocupar un cargo público, no solo de la instancia en estudio sino de cualquier orden de gobierno. Los requisitos que son importantes, de acuerdo al análisis que considero pertinentes son los siguientes:

1.- Conocimientos: Los candidatos a ocupar un cargo público deberán contar con el conocimiento del cargo, de la materia o especialidad que demanda el puesto, directamente a eso aluden los conocimientos en el proceso de selección.

Este requisito es de gran importancia porque el candidato se deberá someter a un examen de conocimientos que deberá ser integral, es decir, este examen deberá contener en primer lugar los conocimientos teóricos que demanda el cargo, en segundo lugar, los conocimientos prácticos necesarios para desempeñarse adecuadamente.

El examen teórico y práctico deberá ser estructurado por un comité de especialistas en los distintos temas. El examen teórico contendrá temas que tienen que ver con la toma de decisiones, el uso de tecnologías de información, uso de software especializado para la investigación, contexto sobre políticas públicas en materia de educación, el dominio de la lengua inglesa.

El examen práctico deberá contener el conocimiento de manuales de organización y operación a fines de cumplir cabalmente con sus funciones, el candidato deberá enfrentarse a un problema y se verá la manera en que emplea sus conocimientos para la resolución de tal problema.

Con lo anterior, se cubre la parte teórica que es muy importante conocer y la parte práctica, ambas partes del examen contienen información de suma relevancia porque la teoría se complementa con la práctica en primera instancia y, en segunda se tiene conocimiento del cargo, las funciones, el tipo de decisiones que hay que tomar, las condiciones educativas en las que está el Estado para que a partir de ellas se puedan implantar políticas públicas que beneficien a la educación.

Los conocimientos son un gran rubro a considerar como requisito para que los candidatos a ser servidores públicos puedan realizar su trabajo de manera adecuada, tomen las decisiones que mejor convengan para aumentar los niveles de educación y se obtengan resultados que favorezcan a la juventud mexiquense.

2.- Habilidades: Las habilidades son indispensables para ocupar los puestos públicos, estas comprenden todas aquellas destrezas que se pueden llevar a la praxis, es decir, la aplicación de los conocimientos en un problema o caso específico, en esta tónica los candidatos a ocupar un puesto en la Subsecretaría tendrían que demostrar que poseen las habilidades adecuadas.

Es de considerar que las habilidades son fundamentales en cualquier cargo público, estas encuentran su modo de expresión en la resolución de problemas, en el trabajo en equipo, en la toma de decisiones, en las relaciones laborales, en la realización de las funciones correspondientes de acuerdo al cargo ocupado, el liderazgo etc., por ello su importancia radica en que las personas generen estas condiciones de potenciar las habilidades que tienen y descubrir otras muchas.

Por ello, los candidatos que deseen ingresar a la Subsecretaría deberán tener habilidades para la resolución de problemas, para la toma de decisiones, para ejecutar políticas públicas, para trabajar en equipo, de organización, de liderazgo, de argumentación, de debate, de metodología, de relaciones inter e intrapersonales.

Para medir las habilidades no se necesita un examen, pero sí observar mediante pruebas las destrezas de los individuos. Se propone que para la resolución de problemas se realice una simulación con un problema planteado para que los candidatos puedan determinar las opciones para resolverlo desde diferentes ópticas. Esto podría brindar información a considerar para comprobar si los candidatos cuentan con esta importante habilidad.

La toma de decisiones es muy compleja dentro de cualquier organización, ya que para tomar una decisión es necesario tener un panorama amplio de la situación, una gama muy amplia de posibles soluciones, el análisis de estas y por último tomar la decisión que mejor convenga para el cumplimiento de objetivos.

En esta parte se propone que para tomar decisiones se presente un caso real de acuerdo al área, al tema y al impacto, es decir, que en esta parte si se debe tener mucho cuidado y debe ser manejada con absoluta responsabilidad. El candidato deberá tomar una decisión partiendo del caso real. ¿Qué se debe considerar para para verificar esta habilidad?

Primero que el candidato utilice una metodología para la toma de decisiones, la realización de un diagnóstico, la posibilidad de comparar para tener presentes posibles escenarios a futuro, es decir forjar prospectiva, analizar cada una de las posibles decisiones.

En segundo término, medir tiempos y movimientos, que los candidatos en el mejor tiempo, al decir mejor no me refiero a que sea más rápido o más lento sino a que el tiempo se pueda emplear de manera correcta de acuerdo al grado de la decisión, con movimientos me refiero a las estrategias empleadas para tomar decisiones, esto permitirá que se dé cuenta de que tan eficaces, eficientes y efectivos pueden ser los futuros servidores públicos, al final agudizar los sentidos en el impacto de la decisión porque el candidato deberá entregar las fortalezas, las debilidades que tiene la futura decisión hacia la organización, pero también en que puede ayudar o perjudicar la decisión al sector hacia la cual va dirigido la decisión.

La ejecución de políticas públicas es otro factor indispensable, uno de los grandes problemas del país es que no se ha entendido el concepto de políticas públicas y simulamos su formulación e implementación, pero en sí mismas son políticas gubernamentales.

Los servidores públicos deben contar con esta habilidad, se propone que los candidatos a trabajar en esta materia puedan diseñar una política pública derivada de un problema que requiera especial y urgente atención, esto es importante ya que es una necesidad indispensable que hoy en día se conozcan las necesidades de fondo para solventarlas.

No es un requisito estricto, es una habilidad que debe tener importancia para quienes trabajen en estas áreas, por ello la necesidad de exigir en los requisitos que los servidores puedan realizar el proceso para que una política pública sea una realidad, así se podrá ver si cuentan con este tipo de habilidades, también el Instituto como órgano evaluador para la selección y el proceso de Servicio Civil deberá calificar el trabajo.

La habilidad de trabajar en equipo es indispensable para tomarse en cuenta, hoy cualquier proyecto exitoso es multidisciplinario, de ahí emana la necesidad de aprender a trabajar en equipo, los candidatos deben demostrar que saben trabajar en equipo, para ello se propone que en el proceso de selección se realice un focus group con sus futuros compañeros, esta técnica cualitativa desde la psicología y el conductismo dará bastantes luces para ver quién sabe laborar con la solidaridad de los otros.

3.- Actitudes: Siempre que hablamos de actitud, necesitamos un objeto (material, idea, colectivo, objeto social) hacia el que dirigir nuestra actitud: objeto actitudinal. Las actitudes pueden ser de varios tipos: favorables y desfavorables, positivas y negativas y esta dicotomía es la evaluación que hacemos de un objeto en concreto. Siempre realizamos una evaluación entre el sujeto y el objeto, y entonces le damos un vínculo de forma subjetiva. La evaluación es lo que buscamos con nuestro trabajo.

Las actitudes son otro factor a considerar para formar el mecanismo de selección y que mejor que dar cuenta de las actitudes de los candidatos si no es con un instrumento creado por la parte psicológica que puede evaluar este rubro, se propone que el Instituto de Profesionalización pueda crear este instrumento utilizando los métodos psicológicos para evaluar esta parte en los candidatos.

El instrumento psicológico deberá medir las actitudes correspondientes, para que estas sean convertidas en acciones por parte de los individuos, es decir, se deberá tener actitud para trabajar en equipo, para cumplir con entrega sus funciones, para ser eficaz, para ser eficiente, para ser efectivo, para ahorrar recursos, para ser proactivo, para ser líder, para adoptar conductas que lleven a cumplir los objetivos de la organización.

Este instrumento deberá ser aplicado a todos los miembros de la organización porque día con día se tienen actitudes que se convierten en acciones, de ahí la importancia de evaluar las actitudes para la selección, por supuesto que es necesario que se tenga un instrumento de acuerdo a los mandos porque así la información obtenida será de acuerdo a las funciones específicas de cada miembro.

4.- Valores: Los valores sintetizan aquellos principios, cualidades o virtudes encarnados en el ser humano que definen su actuar en relación consigo mismo y los que lo rodean, es importante que en los procesos de selección se tomen en cuenta porque estos indagarán sobre los vectores por los cuales se dirige una persona en sus relaciones.

Los valores son otra parte esencial para la selección, ya que en sí mismos manifiestan las cualidades y virtudes de los seres humanos, ¿Qué sería una organización sin cualidades o virtudes? Absolutamente nada. Los valores como principios guían la conducta de las personas en su relación consigo mismos, las personas, pero también las instituciones.

Se recuerda que las instituciones y las organizaciones las hacen y las componen las personas, por tanto, las personas reproducen dentro de la organización los valores que han aprendido desde hace tiempo, no solo en la selección se debe considerar este aspecto porque puede ser engañoso, es decir una persona puede mostrar tener tal o cual valor y llegar a mentir.

Se propone que los valores sean evaluados en los candidatos a ingresar a la Subsecretaría mediante una prueba de trabajo, es decir que durante un día sea puesto a prueba y mediante un instrumento de evaluación diseñado desde el conductismo se den cuenta de los valores que poseen los candidatos, tales como la puntualidad, la responsabilidad, la honestidad, la sinceridad, la solidaridad, la tolerancia, la participación, la fraternidad, la libertad y el valor más importante que se deberá reproducir dentro de las organizaciones: la meritocracia.

5.- Capacidades: Las capacidades son los recursos y aptitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido. Lo anterior alude específicamente a que los servidores públicos de la Subsecretaría podrán ser racionales en sus decisiones en la medida en la que estén capacitados.

Las capacidades aluden específicamente a aquellos recursos que tienen las personas para desempeñar sus funciones con absoluta racionalidad, es decir los medios con los que cuentan las personas para cumplir objetivos.

Se propone que las capacidades sean medidas mediante ejercicios de casos reales que contemplen los capitales materiales, humanos, técnicos y financieros para tomar decisiones y ejecutar políticas públicas, son los dos factores importantes a considerar para evaluar correctamente a los candidatos.

Las capacidades a evaluar tienen que ver generalmente con la racionalidad, desmantelando este concepto, el instrumento deberá contener el manejo de capital financiero, mediante este rubro se evaluará la eficiencia, el logro de los objetivos que en este caso serán a corto plazo puesto que estamos en el primer eslabón del Servicio Civil, es decir se evaluará la eficacia, y los resultados a los que pretende llegar el instrumento que será la efectividad.

Así los candidatos deberán demostrar que cuentan con este trinomio que a mediano y largo plazo mostrará que la institución cuenta con personas generadoras de resultados, con individuos capaces de racionalizar los recursos para cumplir objetivos y metas mediante sus actividades y tareas.

6.- Competencias: El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Por lo anterior las competencias contemplan un todo, en el que se funda la idea de que los servidores públicos adscritos a la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México están seguros de que deben asentar competencias personales para un ejercicio pleno de su trabajo.

Las competencias encierran en sí mismas algunos aspectos antes descritos, pero a mi punto de vista se deben evaluar por separado, ya que, cada uno se mueve en condiciones muy distintas y diversas.

En este aspecto se propone que se emplee lo antes descrito en la resolución de un problema complejo, es decir, esta evaluación para seleccionar personal será holística porque para resolver un problema complejo se necesita de conocimientos, actitudes, habilidades, valores y capacidades, es en las competencias donde estos factores se conectan.

El instrumento deberá ser más exigente y aquí el comité de especialistas deberá poner mayor atención porque será el instrumento de mayor peso por la rigurosidad que lo ha de caracterizar y no se están duplicando exigencias ni requisitos mediante este instrumento, pero siempre es interesante y enriquecedor evaluar la parte compleja de los fenómenos administrativos en materia educativa.

Finalmente, el comité deberá integrar la sumatoria de los instrumentos para determinar quienes cumplen con lo que exige la organización en este momento, de aquí considero la importancia de fortalecer los procesos de selección, hacerlos rigurosos para no caer en el nepotismo y se vaya erradicando la corrupción.

Esta propuesta para la selección me parece viable porque los instrumentos envuelven ambas técnicas, tanto las cualitativas y las cuantitativas porque se ven conectadas para el diseño, la aplicación y evaluación de los candidatos, se tiene la información adecuada y pertinente para que se seleccione a los mejores, es decir, a los que cumplen con las características que demanda el cargo a ocupar.

Valdría la pena valorar que existen procesos de selección, pero que midan los rubros antes descritos es muy distinto, esto porque si se tuviera un buen proceso y mecanismo de selección los resultados en la toma de decisiones serían otros, las políticas públicas resolverían los problemas que atañen a la sociedad, de ahí la necesidad de mejorar los procedimientos de selección.

7.- Fomentar la identidad: El sentido de pertenencia es indispensable para cualquier organización, sin embargo, las organizaciones públicas han dejado de lado a tan importante aspecto. La identidad por parte de los servidores públicos hacia sus organizaciones de trabajo debe ser uno de los motores que lleve al funcionamiento de la misma.

No es cuestión de romanticismo el hablar de identidad, al contrario, es una cuestión racional porque si se tiene identidad se va a querer a la organización, se va a trabajar por cumplir con

sus objetivos, se va procurar defenderla de enemigos externos y se van a alcanzar los resultados esperados.

La identidad con la organización por parte de los trabajadores juega un rol importante para que llegar a los resultados esperados, quien se siente parte de la institución va a trabajar con gusto de hacerlo, va a desarrollarse por amor a lo que hace teniendo en cuenta que esas actividades se deben a la misma organización.

Es lamentable que en el servicio público se haya descuidado esta parte de la identidad porque hoy en día pocas son las personas que tienen el sentido de pertenencia hacia la institución pública para la que trabajan. Forjar identidad significa tener presentes y vivir los valores de la institución, apasionarse por realizar el trabajo cotidiano bien hecho, servir a la ciudadanía con amabilidad, ser eficaz, ser eficiente, ser efectivo, querer actualizarse, no ser rutinario.

La identidad puede realizar cosas extraordinarias en las personas, pero esta debe fomentarse y procurarse con cuidado porque tampoco se pretende llegar a un extremo donde las ideas se dogmatizan y no entren en debate, si llegara a este extremo entonces ya no sería identidad sino religión.

8.- Realizar estudios psicológicos: Las enfermedades emocionales y conductuales son conocidas como las enfermedades del S. XXI, se necesita fomentar una cultura de la prevención, por ello es necesario que para ingresar a laborar en el sector público se apliquen ciertos exámenes psicológicos para observar con qué tipo de personas serán las relaciones humanas y de trabajo.

Pareciera que este rubro carece de importancia, sin embargo, es necesario que dentro de las organizaciones públicas se encuentren personas laborando con salud mental, ya que si se carece de este aspecto se podrían tener problemas muy graves dentro y fuera de la institución.

No quisiéramos tener a individuos acosadores, hostigadores, estresados todo el tiempo, deprimidos que quieran lanzarse del edificio donde se encuentran las oficinas o ansiosos, aquí descansa la idea de realizar exámenes psicológicos y dar asesoría profunda en caso de padecer alguna enfermedad de esta índole.

Es importante contar con un departamento de psicología porque, aunque pareciera absurdo, estas enfermedades son ocasionadas por el tipo de trabajo al que se enfrentan los servidores públicos, por eso se necesita asesoría desde la selección y también en la permanencia para prevenir y en su caso atender a los que se encuentren con alguna de estas enfermedades.

9.- Experiencia: Considerar la experiencia como una propiedad para seleccionar al personal es de suma importancia, porque entre más experimentado esté un servidor público mayores oportunidades tendrá para escalar en la pirámide organizacional. La experiencia es fuente de conocimientos, de adquisición de habilidades, destrezas, valores y competencias, en el presente es necesario que las funciones dentro de la administración pública se lleven a cabo por expertos y profesionales para alcanzar objetivos y cumplir metas, para que las políticas públicas surtan efectos e impacto en la sociedad.

Como se ha dicho la selección debe encerrar bastantes elementos que han de determinar quiénes ingresarán a laborar dentro de la organización, es una dimensión muy importante del sistema de profesionalización porque es en esta donde se elige a los futuros decididores, a quienes diseñarán y ejecutarán políticas públicas, a quienes rendirán cuentas, a quienes serán transparentes con el uso de los recursos públicos, a quienes serán el futuro de las organizaciones y determinarán el desarrollo del Estado y del país.

3.2 Capacitación y desarrollo del personal

Teniendo en cuenta que el sistema de capacitación es un proceso cíclico porque está presente en todo el sistema de profesionalización, este debe ser holístico en la medida en que los servidores públicos conozcan de manera oportuna el cargo que van a desempeñar, los conocimientos que deben tener, la realidad en materia de educación a la que se están enfrentando y los temas adjetivos que corresponden a desempeñarse adecuadamente en el puesto ocupado (Klingner, 2002).

La capacitación debe ser un elemento presente en un sistema de servicio civil de carrera basado en la meritocracia, es decir, la capacitación es una de las bases fundamentales para el desarrollo del personal, ya que, los servidores públicos deben estar actualizados para que las decisiones sean tomadas racionalmente, las políticas públicas ejecutadas

correctamente y el ascenso de puestos se lleve a cabo contrastando el desempeño y los resultados de cada individuo.

Existe la necesidad de que los servidores públicos sean especialistas en los temas de su competencia, de este modo es más conveniente que las organizaciones públicas respondan a las problemáticas actuales puntualmente y con métodos consistentes, entre mejor preparado esté el personal de la organización las decisiones traerán consigo resultados que favorezcan a la sociedad.

La capacitación como proceso multifactorial exige que se tomen en cuenta varios aspectos para su desarrollo, no basta con que los servidores públicos conozcan el puesto a ocupar, sino que también los procesos de capacitación deben permitir que el personal desarrolle sus habilidades, adquiera destrezas, utilice técnicas, resuelva problemas, tome decisiones, logre objetivos y alcance resultados.

Dicho lo anterior para tener un sistema de capacitación coherente con lo que se ha dicho se propone que se tengan en cuenta algunos rubros que permitan la integración de factores de todo tipo, teniendo en cuenta que la capacitación es multifactorial. La capacitación es un proceso continuo, de ahí la importancia de actualizar a los servidores públicos en distintas temáticas tanto sustantivas a las funciones de la organización como adjetivas que le ayuden a llevar a cabo un desempeño adecuado.

1.- Que la capacitación sea un proceso continuo: La capacitación debe ser un proceso continuo, no se puede pensar que se debe llevar a cabo al inicio de ser aceptado en la organización, se caería en un error, la capacitación debe estar presente en todos los procesos del sistema de profesionalización.

Es importante actualizarse en los temas de competencia de la organización, la sociedad está en continuo cambio como las organizaciones, es por ello que los servidores públicos deben tener presente que deben responder a las problemáticas de la sociedad esto no se podría realizar si no se conoce la realidad, por tanto, es necesario modificar prácticas antiguas que entorpecen la toma de decisiones.

Antes que nada, es necesario revisar y renovar los manuales de organización y operación de las instituciones porque estos enmarcan la manera en la que ha de organizarse

y operar el personal. Constantemente se deben revisar para que estén acordes a las necesidades de la sociedad y de la organización.

De ahí la importancia que desde el marco jurídico de las organizaciones se pueda dejar bien claro la estructura y el modus operandi para que los procesos de capacitación sean más efectivos, es decir, los reglamentos internos y los manuales deben contemplar a la capacitación como un quehacer cotidiano para tener servidores públicos preparados y no sea una simulación como lo es hoy.

Teniendo en cuenta que en la administración pública existen certificaciones, cursos, talleres, seminarios, etc. para que los servidores públicos se puedan actualizar no es suficiente, se insiste en que la capacitación requiere de brindar más que conocimientos, herramientas que favorezcan al desarrollo del personal en cada uno de los puestos que se ocupen.

Es importante que desde el ingreso hasta la permanencia los servidores públicos accedan a capacitarse porque así las posibilidades de ascender de puesto con base en el buen desempeño serán mayores. La meritocracia requiere de la capacitación porque si se desea ascender es necesario contar con las habilidades, conocimientos, destrezas que demanda el nuevo cargo.

El sistema meritocrático requiere naturalmente del proceso de capacitación, dentro del sistema civil de carrera la actualización es esencialmente uno de los motores para que el personal se desarrolle dentro de la organización, por eso la capacitación debe darse mínimo una vez cada tres meses, así estamos hablando de continuidad y en este lapso los servidores públicos trabajarán distintas temáticas que les permitan adquirir conocimientos, técnicas, habilidades, destrezas, capacidades, competencias para que su desempeño logre resultados.

En México simulamos tener capacitación, es necesario que se convierta en una realidad este proceso porque las demandas sociales aumentan y las respuestas se hacen cada vez más lentas, las decisiones no se toman de acuerdo al beneficio de la sociedad, las políticas públicas en cualquier sector no son democratizadas, los servidores públicos no se preparan, por ello la capacitación debe ser vista como ese proceso continuo que no sea de simulación sino de preparación.

2.- Que se actualice a los servidores públicos en los temas de su competencia: Es una obligación de las organizaciones garantizar que los servidores públicos estén preparados en los temas de su competencia, de ahí la necesidad de que tendremos mejores servidores públicos en la medida en que solucionen las problemáticas sociales en materia de educación.

Los servidores de la instancia en estudio tienen que poseer conocimientos de la realidad educativa del Estado y del país, de temas de administración pública, del cargo que van a desempeñar, de problemas en el sector educativo, entre otros. Es importante que el proceso de capacitación en primer lugar brinde un diagnóstico de lo antes señalado, así los conocimientos serán aterrizados específicamente a las situaciones que se pretendan resolver de manera oportuna.

En segundo momento el proceso de capacitación debe brindar los conocimientos convertidos en técnicas, es decir, después de conocer la realidad, la organización debe buscar los medios para que se puedan resolver problemas, sin embargo, para alcanzar este cometido se requieren los conocimientos teóricos y técnicos, ambos deben conjuntar una solución, estos conocimientos se deben adquirir en la capacitación continua.

Se ha hablado de que primero es necesario brindar un diagnóstico para conocer la realidad, en segundo momento se deben brindar los conocimientos y técnicas para solucionar problemáticas, un tercer momento es la aplicación de esos conocimientos. Se puede pensar que este cometido es de la permanencia, pero, no es así, el adiestramiento y la capacitación deben introducir no solo el conocimiento sino también la aplicación del mismo.

Y se preguntarán, ¿Cómo se aplica el conocimiento? El laboratorio necesariamente es la sociedad, en este caso el sector educativo como objeto es quien nos permitirá experimentar, la capacitación debe permitir que lo que se aprende se haga realidad, para este ejercicio, se medirá el grado de conocimiento que se va adquiriendo mediante casos prácticos en la administración pública, es decir también la capacitación debe ser controlada y calificada.

Los casos prácticos, tales como tomar una decisión, generar una política pública de la mano de la sociedad, formular estrategias para cumplir objetivos, alcanzar resultados, dan

certeza de que la capacitación continua está funcionando y obviamente quien generará y evaluará estos mecanismos será la Dirección de Profesionalización.

Los servidores públicos de la Subsecretaría no solo deben conocer la realidad educativa, también existe la certeza de que conozcan el software que de acuerdo a los puestos vayan a requerir, manejen una segunda lengua, tengan conocimientos de presupuestación, planeación, de liderazgo, trabajo en equipo.

En un cuarto momento la Dirección de Profesionalización deberá brindar estos conocimientos a los servidores públicos de la Subsecretaría, se dice que es parte de la capacitación continua porque día a día estos mecanismos van evolucionando. El software es lo de hoy, no imagino a servidores públicos que no dominen la programación básica de Office, de esto surge la necesidad de que los servidores públicos conozcan los programas que tienen que ver con el procesador de datos e incluso la investigación, esto se dará de acuerdo al cargo que se ocupa dentro de la organización.

Con el manejo de las tecnologías de la información, se puede acceder a una gama de oportunidades para el cumplimiento de metas y objetivos, es decir, aprovechar lo benévolo que tienen estos medios para hacer llegar de conocimientos a los servidores públicos y no solo con base en diapositivas sino retarlos a que dominen esos medios para generar eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la organización.

Hablar una segunda lengua en este tiempo no es un lujo sino una necesidad, de la que los servidores públicos no deben estar exentos, su importancia en materia de educación radica en que para realizar cualquier estudio es necesario ir a las fuentes originales para contrastar y comparar la manera en la que estamos visualizando el modelo educativo en el Estado de México.

El dominio de una lengua extranjera ayuda a los individuos a desarrollar habilidades en virtud de que se pueden generar intercambios, tales como la aplicación de modelos educativos con otras sociedades, de manera que pueden brindar herramientas en una especie de benchmarking para nuestro modelo, de ahí la necesidad que en el mundo globalizado el personal pueda dominar otra lengua.

3.- Que les ayude a la resolución de problemas: Los problemas dentro de la administración pública son permanentes, la capacitación continua debe brindar los elementos necesarios para que los servidores públicos puedan enfrentar y resolver problemas dentro y fuera de la organización.

Los problemas son consecuentes y en ocasiones la administración pública se nota incapaz para darle solución, en este país de simulaciones, se resuelve mediante negociaciones, lo que trae consigo entrar en la dinámica ceder-ceder y no ganar-ganar, ya que, ambas partes para mantener este proceso de llegar a acuerdos tienen que ceder algo. Si los servidores públicos tuvieran un sistema de capacitación continua y fuerte, no estaríamos simulando resolver problemas cuando se da por hecho que las situaciones empeoran o siguen igual debido a la corrupción.

La Dirección de Profesionalización debe vigilar cuidadosamente que el personal del sector educativo del Estado de México esté debidamente capacitado para resolver problemas, este ejercicio es muy importante porque en la capacitación holística encontramos que todas las capacidades, conocimientos y habilidades se aglutinan precisamente para dar respuesta a los problemas de esta corte.

Para resolver problemas de carácter público es necesario que se conozca la realidad social en materia educativa, ya que los servidores públicos no únicamente deben ser de escritorio, por ello la capacitación debe ser implantada por especialistas en diversos temas, es decir, debe ser multidisciplinaria para que el personal tenga una visión sumamente amplia de cómo se deben resolver problemas dentro de la organización (en las relaciones humanas con su equipo de trabajo) y fuera de ella (en las relación con el sector para que el que trabaja).

En la capacitación deberán enfrentarse a casos que contengan problemáticas actuales, deberán solucionarlas poniendo en práctica sus habilidades, actitudes, conocimientos, trabajo en equipo, destrezas, valores, todo aquello que se tomó en cuenta para que ellos lograrán estar dentro del puesto.

Se ha afirmado que la capacitación debe ser continua, holística y permanente, por ello no solo está presente como segunda fase del Servicio Civil de Carrera, de aquí que sea necesario conocer la realidad día a día, este proceso de conocimiento debe ser totalmente

permanente porque la realidad educativa se va transformando, la propuesta es que se capacite a los servidores públicos en esta temática cada año.

Año tras año hay algo nuevo que aprender, teorías que emergen, habilidades que desarrollar, nuevos compañeros dentro de la organización y nuevas problemáticas que enfrentar, de estos supuestos la necesidad de capacitar al personal cada año puesto que como los individuos se transforman así las organizaciones lo hacen, por lo tanto, si se les capacita cada año tendrán mayores fortalezas en su desempeño laboral para resolver problemas.

La capacitación anual debe ser evaluada y controlada, es decir, se deben crear instrumentos de evaluación a la capacitación, tanto para quien funge de guía en como para quien participa en este proceso, la evaluación no deberá contener solo cuántos problemas se han resuelto en materia educativa sino el instrumento de evaluación deberá fusionar la parte cualitativa y cuantitativa para su aplicación.

4.- Que puedan tomar decisiones adecuadas: En el día a día las decisiones están presentes, en las organizaciones las decisiones son una base fundamental porque estas sientan los cimientos de consecuencias que tienen impacto directo hacia la sociedad.

Tomar decisiones en administración pública es una habilidad, un arte, una forma de racionalización, una destreza, una competencia, ya que pareciera que tomar decisiones es muy fácil, sin embargo, en la realidad las decisiones son la construcción de actos a futuro que deben ser analizados para no repetir errores del pasado y obtener resultados.

La capacitación debe ser una oportunidad para que se puedan adquirir habilidades para tomar decisiones dentro de la administración pública, es en la capacitación donde los servidores públicos pueden desarrollar sus destrezas de análisis para tomar una decisión y prospectiva para visualizar los posibles escenarios de tal decisión.

Es en la capacitación donde se debe preparar al personal para enfrentarse a problemas y tomar decisiones, existen bastantes técnicas de corte psicológico para que las decisiones no se tomen de manera precipitada y sin ser analizadas, no sería un factor negativo considerar que los individuos de la Subsecretaría en estudio adquieran esas competencias mediante ayuda de la psicología, la sociología, la antropología, las matemáticas y otras.

Tomar una decisión implica considerar diversas variables que desde muchas ciencias podemos encontrar para que la decisión tomada sea la adecuada, por esta razón los servidores públicos deben ser especialistas en los temas de su competencia, es decir, las organizaciones deben estar integradas por perfiles multidisciplinarios.

5.- Que les dote de métodos y técnicas para el desarrollo de actividades y tareas: Las actividades y tareas en cualquier organización deben ser precisas, claras y puntuales para que se tenga conocimiento con anterioridad de qué y cómo se deben llevar a cabo.

En la selección se explica qué puesto se va a ocupar, pero en la capacitación se expone qué actividades y tareas se han de desempeñar para el funcionamiento de la organización, en esta parte es importante aclarar y delimitar las funciones para que no exista duplicidad de las mismas.

La capacitación debe propiciar los elementos necesarios para que las actividades y tareas a desarrollar por las diversas áreas sean llevadas en orden y realizadas de manera correcta, teniendo en cuenta que son el motor de la organización, pues en ellas descansa toda la parte funcional y del proceso administrativo.

Para que la capacitación tenga frutos en esta parte es considerable que sea por áreas para que cada servidor público de la Subsecretaría conozca adecuadamente los métodos y técnicas a aplicar en las actividades y tareas.

El conocimiento de los métodos y técnicas para desempeñar actividades y tareas es necesario para que el personal los aplique acertadamente, a su vez la capacitación debe facilitar los medios para que se conozcan y se pongan en práctica. De esta manera, existiría un avance significativo porque en primera instancia se antepondría la actuación mediante eficiencia, eficacia y efectividad en la realización de actividades para cumplir objetivos.

La capacitación es parte fundamental del sistema de profesionalización y como se ha visto no solo se trata de tomar por cursos por tomarlos, la capacitación debe ser permanente, holística, funcional, actualizada, debe ser un proceso en el que el servidor público se enfrente a realidades que le permitan explotar su potencial para desempeñarse adecuadamente.

La sociedad se está transformando lo mismo que el modelo educativo y por consecuencia las organizaciones deben emplear medios de capacitación y actualización para

que puedan obtener resultados, la capacitación es ese medio que debe funcionar y propiciar escenarios de adquisición y aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, técnicas y valores, sin necesidad de esperar a la permanencia porque lo que esta realizará solo será el fortalecimiento de los aspectos antes descritos.

3.3 Sistemas de permanencia

La permanencia de los servidores públicos en la organización se torna un tanto rutinaria en el sentido de que no se innova en mantener al personal activo y con distintas actividades para que pueda desarrollarse laboralmente. El sistema de permanencia en algunas organizaciones de la administración pública en el Estado de México y el país está completamente debilitado a raíz de que las condiciones laborales no son las adecuadas (Klingner, 2002).

La permanencia en un trabajo dentro de la administración pública es importante porque para permanecer hay que ascender, en la administración mexicana los ascensos se dan por nepotismo o botín político, es decir, por corrupción, relaciones de amistad o favores políticos, estamos carentes de transparencia debido a que los puestos de dirección en su mayoría son ocupados por personas que no conocen a la organización y, en muchos de los casos cubren manejos indebidos por parte de quien o quienes están en la cúspide de la pirámide organizacional.

Es aquí donde el sistema de profesionalización aglutina todas sus partes porque quien merece estar en las direcciones es quien se ha dedicado a trabajar, a desarrollar habilidades, competencias, adquirir conocimientos, quien ha puesto en práctica sus valores, quien ha cumplido objetivos y quien ha dado resultados.

Si se cumpliera lo anterior estaríamos hablando de que se considera verdaderamente la meritocracia para ascender puesto, si no estaríamos hablando de falta de transparencia, carencia de un gobierno abierto, inexistencia de gobernanza y fortalecimiento de corrupción.

Para evitar estos aspectos, se debe cuidar perfectamente la permanencia de los servidores públicos garantizando sus derechos, teniendo condiciones laborales que les permitan satisfacer sus necesidades en el trabajo, teniendo sueldos que posibiliten la satisfacción de sus necesidades, que se les garantice seguridad en materia de salud y vejez, etc.

Es complejo hablar de la permanencia dentro de las organizaciones mexicanas debido a los vicios que se han convertido en un estilo de vida y han corrompido a nuestras organizaciones porque la permanencia se ha llevado a cabo más por favores políticos, corrupción y nepotismo, que por los méritos, conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y experiencia de los servidores públicos.

Para tener un sistema de permanencia que garantice algunos de los supuestos mencionados anteriormente se propone lo siguiente:

1.- Garantizar los derechos de los trabajadores y hacer de su conocimiento las obligaciones que tienen: en México se han tenido problemas laborales desde antaño, situación que hasta la fecha en distintos sectores no se ha podido resolver. Los derechos son fundamentales en la medida en que estos se respeten y garanticen.

Somos un país con violación de derechos laborales y cada día los trabajadores se tornan desprotegidos ante diversas situaciones, la historia nos da claro ejemplo de ello. Si se ha hablado que somos un país de simulaciones porque en el discurso se dice que los sueldos aumentan cuando en la realidad el punto no es que aumenten lo importante es que las personas tengan un trabajo seguro.

Garantizar los derechos de los servidores públicos es un deber del Estado porque los derechos y las obligaciones hacen en sí mismos que se tenga una relación laboral en sintonía, comunicación y respeto, traduciéndose en una relación laboral totalmente sana.

Los derechos de los servidores públicos de cualquier organización deben ser reconocidos y durante la permanencia deben ser respetados, si en este país se respetarán los derechos y obligaciones las situaciones laborales serían otras, es decir, el servidor público debe conocer sus derechos pero también sus obligaciones (desde la selección se deberá tener conocimiento por ambas partes) para que en su permanencia dentro de la organización lleve a cabo ambas situaciones con pleno conocimiento de las consecuencias si pasa por alto alguna de las dos.

El reconocimiento de derechos también exige el cumplimiento de obligaciones, para ello en este aspecto es necesario apostarle al impacto de las decisiones tomadas en cada una de las áreas de la organización en estudio, es decir, es una obligación de la organización

ser transparente, brindar la información precisa para que la ciudadanía conozca las consecuencias de una decisión.

Es una obligación de los servidores públicos, principalmente de los puestos directivos construir escenarios en los cuales esté presente la transparencia en todas sus dimensiones, respetando los derechos de la ciudadanía y de los que conforman la organización, en este sentido es importante precisar que una administración capacitada y consiente de sus deberes puede brindar información en los alcances y retrocesos en cualquier materia.

2.- Capacitación continua: En el apartado anterior se ha mencionado que la capacitación debe ser continua para que en la permanencia pueda fortalecerse lo que se ha adquirido vía la capacitación.

En la permanencia se debe dar la oportunidad de actualizarse y apostarle a la capacitación permanente para que la Subsecretaría sea una organización de vanguardia, es decir, que obtenga resultados.

Anteriormente se ha hablado de la propuesta de capacitación y la manera en que esta puede abonar a la permanencia, no cabe duda que un servidor público que posea las condiciones necesarias para ascender de puesto tiene que estar capacitado, así estamos hablando de que la meritocracia es una realidad en el Estado de México y no una ficción.

Capacitar a los servidores públicos no es enseñarles a ser subordinados de los jefes porque esa es la mentalidad que en ocasiones se tiene, la capacitación es una fortaleza de la importancia del servicio civil de carrera y de la profesionalización, ya que vista desde este ángulo la capacitación implica hacer de los servidores públicos personas honestas, transparentes, eficaces, eficientes, comprometidos, coherentes, éticos, si la Subsecretaría posee estas características los males de la administración comenzarían a solucionarse.

3.- Condiciones labores que permitan el desarrollo personal en el trabajo: Las condiciones laborales no solo tienen que ver con que se garanticen los derechos de los trabajadores sino con una gama amplia de condiciones que se deben tomar en cuenta para que los servidores públicos generen resultados, diseñen y ejecuten políticas públicas en materia educativa y lo más importante que los mexiquenses estén educados.

Para cumplir con este cometido se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos en los que se fundamenta esta tercera parte de propuesta que tiene que ver con la permanencia:

- Que el lugar de trabajo sea cómodo y agradable:

El lugar de trabajo es esencial para que los servidores públicos sean eficaces, eficientes y efectivos, por eso este debe ser agradable y cómodo, es decir, que sea un lugar en el que puedan realizar sus actividades y tareas de manera adecuada.

El lugar de trabajo debe ser confortable porque quienes están laborando en un lugar cómodo y confortable pueden obtener resultados convenientes, trabajan con más gusto y no se hace una rutina el estar laborando, por eso es importante rotar los lugares de trabajo.

Si el lugar es agradable los servidores públicos pueden cumplir los objetivos planteados por la organización, si se trabaja en un lugar que huelga bien, que tenga las condiciones de salubridad adecuadas, equipo necesario, zona de comida, zona de relajación e incluso una zona para practicar deporte y cultura las condiciones laborales en el país serían otras.

Dicho lo anterior las condiciones en el espacio y ambiente laboral determinan distintas conductas de los servidores públicos, si se quiere mejorar en este aspecto no se debe dejar de lado la posibilidad de perfeccionar el entorno laboral, incluso desde la misma decoración de las oficinas, no es una cuestión de exigencia o de tener una actitud que permita consentir a los individuos, es un tema que conviene tener en cuenta para que las organizaciones no se olviden del lado humano de los trabajadores.

- Que obtengan prestaciones:

Las prestaciones son una parte fundamental porque en ocasiones el salario no es suficiente para satisfacer las necesidades de las personas, si se pretende que el personal sea eficaz, eficiente y efectivo surge la necesidad que durante su estancia por la organización pueda acceder a este tipo de derechos para que tenga una vida digna.

Si se pretende eliminar la corrupción dentro de la administración pública es necesario que mediante la permanencia de los servidores públicos en cualquier cargo se pueda garantizar

el acceso a este tipo de préstamos, en virtud de que las condiciones laborales en el país son pésimas respecto de los salarios a los que se hacen acreedores los trabajadores.

Para combatir la corrupción es necesario que este tipo de préstamos sea controlado en todos los aspectos, ya que si se tiene un control tanto interno como externo las prestaciones serán cubiertas a tiempo y estas lograrán su cometido que tiene que ver con que los servidores públicos tengan una vida digna, no lujosa pero sí que permita satisfacer sus necesidades básicas.

- Que se les dote de recursos materiales necesarios:

Sin recursos materiales suficientes las organizaciones no podrían funcionar. Es impresionante que muchas de las oficinas públicas no cuentan con los recursos materiales necesarios para laborar, tal es que en ocasiones existe carencia de tinta, hojas, transporte, plumas, equipo de cómputo, software, etc.

Si se quieren obtener mejores resultados y si se quiere que los servidores públicos exploten al máximo sus capacidades entonces se deberá optar por una cultura de prevención como punto esencial de la planeación, es en esta donde se priorizan las actividades y tareas que se han de realizar dentro de un plan y por lo tanto para cumplir con este aspecto se necesitan presupuestar los insumos que se han de utilizar.

De lo anterior, destaca la importancia de tener presentes cada una de las condiciones que serán foco de atención para tener un desempeño laboral que cumpla con las necesidades de la organización y la sociedad en materia educativa. Los recursos materiales son necesarios para cumplir no solo con los fines de la organización sino con las necesidades de la sociedad, cómo se realizarían los planes de trabajo si no se tiene el acceso a hojas, capital humano, tinta, etc., cómo se ejecutarían las políticas públicas si los individuos que componen la organización no tuvieran vehículos para trasladarse de un lugar a otro.

Los recursos materiales como cualquier otro juegan un papel indispensable, cabe señalar que estos también deben ser controlados, es decir, debe existir transparencia y rendición de cuentas para que la sociedad conozca en qué se gasta el dinero y cómo se gasta, así como señalar objetivamente los resultados que se han alcanzado mediante la utilización de ciertos recursos.

4.- Sueldos con los que se pueda satisfacer las necesidades del personal: los sueldos son la base esencial para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas, es un factor indispensable para que la economía de las familias pueda funcionar.

Los sueldos a considerar también deberían ser una forma de control, es decir, que se remunere el trabajo intelectual o la mano de obra de acuerdo a las funciones que se tienen dentro de la organización, de esta forma estaríamos hablando entonces que los sueldos corresponden al trabajo realizado.

Uno de los graves problemas de América Latina es que los sueldos a los servidores públicos son bajos, de modo que es obvio que no pueden satisfacer sus necesidades, incluso primarias. Aquí también existe un problema de corrupción porque los mandos altos son quienes ganan más y por ende los mandos sumamente bajos viven en condiciones precarias.

El tema de los sueldos siempre ha sido una constante en la que no hay acuerdos, no se trata de defender a los servidores públicos sino de considerar desde todas las ópticas que como personas tienen necesidades de cualquier índole y por lo tanto, los sueldos deben otorgar el calificativo de digno, ya que las situaciones del contexto social en diversos tópicos implican que los sueldos aumenten para que la calidad de vida y el desarrollo humano tengan altos índices.

El aumento a sueldos es un factor en el que quienes toman decisiones deberían poner atención, en el sentido de que la remuneración es importante para que los servidores públicos realicen su trabajo de manera adecuada, blindar la permanencia como mecanismo del servicio civil de carrera implica que los servidores públicos de cualquier índole obtengan el sueldo de acuerdo al cargo y las actividades que realizan.

5.- Ascensión de puestos por meritocracia y productividad: esta parte es el centro de este estudio puesto que la ascensión en los puestos debe situarse en un contexto en el que los conocimientos, habilidades, capacidades, valores, destrezas, competencias, productividad y otros factores intervengan para que los servidores públicos puedan obtener un puesto de acuerdo a las condiciones que hemos mencionado antes.

La meritocracia como base del servicio civil de carrera es una oportunidad de apostar por fortalecer este sistema basado en resultados dentro de las organizaciones mexicanas,

lamentablemente nuestro país simula muchas situaciones en diversos casos, tal es que aún se vive en simulación afirmando que tenemos un sistema meritocrático, incluso se ha llegado al grado de que las administraciones han hecho caso omiso a este sistema convirtiendo una administración de botín político y no de personal especializado.

América Latina ha sido un caso especial en el estudio de la administración pública, ya que es una zona en la que la mayoría de las administraciones públicas tienen un sistema de servicio civil de carrera totalmente debilitado-exceptuando los casos de Brasil, Costa Rica, Chile, y Argentina (como ya se ha comentado en el capítulo 1)-lo que ha traído diversos problemas en la toma de decisiones, tal es que nuestros niveles de educación son muy bajos, nuestro Producto Interno Bruto crece muy poco, existe fuga de cerebros, carecemos de políticas sociales que tengan un impacto trascendente para el país, los cargos directivos de las administraciones no son asumidos por los especialistas en los diversos temas y problemas para solucionarlos, las políticas públicas han parecido ser un sueño inalcanzable, carecemos de impacto social en cuanto a proyectos emanados de la gobernabilidad y la gobernanza porque estos favorecen a cuestiones políticas más que sociales, somos uno de los países con altos índices de corrupción, la transparencia y rendición de cuentas es una simulación de las administraciones porque ellas se convierten en juez y parte.

Con un sistema meritocrático que apele a lo que se ha mencionado en la primera parte de este estudio, nuestro país fuera otro, ya que quienes toman las decisiones estarían totalmente capacitados para tomar las que más convengan a la mayoría.

Hacer de la meritocracia una realidad no es tarea fácil pero tampoco es un hecho imposible, de ahí lo interesante de crear manuales de procedimientos que permitan definir cada una de las cualidades, capacidades, habilidades y valores con los que debe contar un servidor público para desempeñarse en su trabajo.

Un sistema basado en la meritocracia no solo implica la definición de cargos de acuerdo a los conocimientos, habilidades, capacidades, valores, etc., sino también es un compromiso en hacer de las administraciones públicas eficientes, eficaces, efectivas, que lleguen a resultados de impacto, no por sacar mil copias al día sino porque la administración se planteó objetivos e indicadores que brindaran un impacto social.

La meritocracia contempla la no corrupción, los servidores públicos mediante los códigos de ética deben ser honestos, transparentes, coherentes, sinceros, comprometidos, solidarios y no lo contrario, es decir, solamente van a perder el tiempo en el trabajo, no cuidan el gasto público, no tienen amor al trabajo, entre otras situaciones, el servidor público debe ser elegido por sus cualidades y sobre todo que sea una persona con vocación para el servicio público, no una persona sin convicción que trabaja para tener un mayor status, quien sirve por vocación difícilmente va establecer escenarios que permitan la germinación de algún tipo de corrupción.

En el segundo capítulo y en la primera parte de este tercer capítulo se ha hablado de cómo se debe elegir a un servidor público y estas condiciones presentan diversas aristas con base en indicadores para seleccionar a las personas que verdaderamente tienen vocación de servicio y a las que se seleccionaron, pero cayeron en las redes de la corrupción será necesario castigarlas conforme dictamine la ley.

Con un sistema de servicio civil y profesionalización fortalecido las administraciones serían eficientes, eficaces y efectivas, sus resultados se verían reflejados en el cumplimiento de metas y objetivos de impacto y también de gestión, es decir con un adecuado control tanto interno y externo las organizaciones del sector público funcionarían de manera que en ellas predominaría la solución de los problemas en los ámbitos de sus competencias.

Con un adecuado mecanismo de selección, capacitación y permanencia la Subsecretaría en estudio tendrá la oportunidad de ser transparente, ya que las decisiones deben ser difundidas y tomadas por los especialistas en los diversos temas a tratar, es decir la apertura democrática para la toma de decisiones se hace transparente siempre y cuando los especialistas dictaminen soluciones que la ciudadanía debe conocer con sus consecuencias.

La meritocracia le apuesta al gobierno abierto, la Subsecretaría tiene y todas las dependencias de carácter público tienen un reto que a su vez es una oportunidad, ya que, si las organizaciones son compuestas por personal con conocimientos, habilidades, valores, capacidades y demás rubros exigidos por el mismo sistema de profesionalización se da por hecho que en los manuales de procedimientos y códigos de ética se establecerá un gobierno abierto en el que el sector social y gubernamental tendrán las condiciones de transparentar cualquier situación de cualquier índole, de mejorar los procesos administrativos, de tomar

decisiones racionales, de disminuir los índices de corrupción, de democratizar las decisiones y sobre todo de alcanzar resultados que permitan aumentar los índices de educación en la sociedad mexicana.

Se entiende que las decisiones de carácter educativo tienen que ver con procesos que necesariamente son multifactoriales y que no solamente involucran al sector público sino también al social y al privado, en este aspecto la meritocracia juega un papel indispensable porque con personas capaces se logrará este cometido dentro de la Subsecretaría, es decir, se debe llevar a cabo una gestión por resultados basada en proyectos de triple hélice que consideren a la gobernabilidad y gobernanza como los pilares que sostienen una relación armónica entre las instituciones. En México, simulamos mantener escenarios de gobernabilidad y gobernanza, la institución que nos ocupa en este caso no está exenta de ello, tal es que las políticas públicas ejecutadas por ella favorecen a un grupo mínimo del sector privado, sin tener impacto en el sector social.

Lo anterior es un área de oportunidad para que la Subsecretaría pueda generar escenarios diplomáticos con otros sectores en los que verdaderamente se aplique la gobernabilidad y la gobernanza, de tal manera que las condiciones en la implementación de políticas públicas será en actos que contribuyan a mejorar las situaciones del presente con perspectiva para el futuro.

Al diseñar, ejecutar y evaluar una política pública en materia de educación es necesario considerar al servicio civil de carrera porque quienes generan estos procesos son los especialistas en el tema, la ciudadanía puede juzgar el impacto social, sin embargo, los conocedores de la materia pueden aplicar lo que en trabajos de campo han visualizado tomando en cuenta a los otros dos sectores.

Como se ha visto, es muy importante mantener un sistema de profesionalización y servicio civil de carrera basado en la meritocracia porque de este modo, se aprecia la realidad desde distintos ángulos, lo que hace el tema sea multifactorial y a su vez, las soluciones puedan ser diversas.

Es una necesidad fortalecer el sistema meritocrático, dado que lo que se ha dicho no es un ideal, puede aplicarse a la realidad de la Subsecretaría en estudio, no hay mejor manera

de fortalecer este sistema si no es con la selección de personal que tenga vocación de servicio, así se eliminarán bastantes males de la administración, capacitar al personal en todos los temas de su competencia desde la parte legal, administrativa, psicológica, social, de educación, entre otras para que sean capaces de llegar a resultados de impacto y no solo de gestión, mantener una permanencia agradable que permita que los servidores públicos sean eficaces, eficientes y efectivos en la realización de sus actividades y tareas, sin dejar fuera los mecanismos de evaluación y control, de los que se hablará más adelante.

3.4 Evaluación y Control

Es importante hablar de evaluación, un tema que a muchos servidores públicos les da miedo, pero que es importante porque la evaluación permite controlar, aunque esta no es parte de manera directa del sistema de profesionalización no está de menos considerarla para que sea un medio de información para las organizaciones (Salgado, J.A., 2015).

En primer lugar, se considera importante evaluar al personal, no es una forma o un mecanismo para despedir a alguien, sino es una oportunidad para que los servidores públicos pongan atención en las situaciones en las que estén fallando y corregirlas.

Teniendo en cuenta los argumentos que han evidenciado esta propuesta, la evaluación está inmersa en la mayoría de los mecanismos, pero para fines de este estudio es necesario considerarla como un punto esencial en el que se debe poner especial atención para que la Subsecretaría pueda mejorar sus procesos de cualquier índole.

Teniendo en cuenta que todo acto de carácter administrativo debe ser evaluado porque la evaluación arroja información que sirve para verificar los resultados alcanzados, los logros obtenidos, el impacto de las decisiones, tareas y actividades de las organizaciones públicas, la eficacia, eficiencia y efectividad de los servidores públicos, entre otros aspectos, no solo la Subsecretaría en estudio sino todas las dependencias deben plantear un mecanismo de evaluación holístico al personal y a las actividades y tareas que desempeñan cotidianamente.

Partiendo de lo anterior, la Subsecretaría debe considerar como obligación el instaurar un mecanismo de evaluación que propicie las condiciones de mejoramiento de las actividades y tareas, así como del personal para que sea una organización vanguardista y produzca condiciones que contribuyan a mejorar en temas de su competencia.

El sistema de evaluación es necesario para el sistema basado en la meritocracia porque todo servidor público debe ser evaluado para que las condiciones de la gestión basada en resultados generen el cumplimiento a cabalidad de las actividades y tareas cumpliendo con los objetivos y metas de la misma organización.

Sin una evaluación seria, la dependencia en estudio carecería de un contexto real y objetivo en el que no se visualizarían las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización para cumplir con sus fines y funciones, ya que al evaluar se tiene la certeza de vislumbrar diferentes aspectos que contribuyen al correcto funcionamiento de las organizaciones públicas, y al decir correcto es porque la evaluación bien aplicada brinda herramientas de control que pueden abonar a remediar distintos males de la administración pública.

Se da por hecho que la evaluación está presente desde la selección hasta los sistemas de retiro porque con base en esta propuesta todo mecanismo que tenga que ver con el sistema de profesionalización debe ser evaluado. La evaluación no solo es cuantitativa, es decir, la evaluación para la Subsecretaría se quedaría corta si solo se elabora un instrumento que pueda controlar solo la parte cuantitativa, siendo que el ambiente en las organizaciones es holístico y en él se encuentran diversos factores que se conjugan para que la organización pueda funcionar, la evaluación también debe ser cualitativa porque los aspectos humanos contribuyen bastante a un estudio más serio y objetivo.

Hacer de la evaluación, una evaluación mixta sería lo prudente y lo adecuado para que la Subsecretaría tenga los elementos necesarios para distinguir qué está haciendo bien y qué está haciendo mal, de modo que lo que se hace bien se fortalezca y lo que se hace mal se corrija.

Es absurdo pensar que la evaluación la debe realizar la misma dependencia, puesto que si se realiza de este modo la Subsecretaría sería juez y parte, de nada cambiaría la organización porque en teoría todo estaría bien, para que un sistema de evaluación sea sólido, preciso, medible, viable y honesto, es necesario que los especialistas en la materia, ajenos a la organización sean quienes la evalúen.

En esta parte no se puede proponer un instrumento único porque sería caer en el dogma y afirmar que ese instrumento debe ser general, lo cual es una farsa porque en el caso de la evaluación es necesario crear instrumentos de acuerdo a lo que se va a evaluar, instrumentos muy particulares para cada situación porque de este modo se tendría claridad en lo que se está realizando y cómo se está realizando, los recursos que se están empleando, el impacto que se está obteniendo, entre otros.

La Contraloría debe estar integrada por especialistas en diversos temas y que no estén en el cargo para cubrir actos de corrupción, sino que deben dominar el tema de evaluación, ya que, en el país este tema se encuentra en el olvido y es importante no dejarlo atrás, ya que la evaluación es un pilar fundamental del proceso administrativo y por lo tanto fortalecería bastante al servicio civil de carrera.

El control es una fase importante dentro del proceso administrativo porque permite observar detenidamente si los objetivos llegaron a cumplirse, si las metas a alcanzarse, los recursos materiales, humanos y financieros de los cuales la organización empleo para alcanzar resultados, y para alcanzar resultados si se fue eficaz, eficiente y efectivo.

El control está inmerso también en cada una de las fases del sistema de profesionalización. El control bien elaborado contribuye al sistema de servicio civil de carrera porque todas las actividades de las organizaciones públicas deben ser controladas, no se puede hablar de cumplimiento de objetivos, planeación estratégica, construcción de indicadores y evaluación si no se tiene control.

Los mecanismos de control en México lamentablemente crean indicadores de gestión que únicamente evalúan características adjetivas de las actividades que desarrollan las organizaciones, dejando de lado la importancia de medir el impacto social, es complejo construir ese tipo de indicadores, sin embargo, es necesario porque tanto la gestión como el impacto son importantes.

La Subsecretaría es controlada y como toda organización tiene un control interno y externo, el punto no es que los tenga sino como los aplican los órganos que se encargan de realizar tal efecto. Los controles internos se basan en muchas ocasiones en actividades

adjetivas más que en las sustantivas y los externos no se concentran en la parte del impacto sino de la gestión.

Se ha descuidado bastante la parte del impacto en materia de control, ya que, se ha puesto especial atención en el control que construye indicadores que aluden a la gestión, lo cual es una oportunidad para la Subsecretaría y las organizaciones públicas para que puedan observar si se cuenta o no con el impacto social al que pueden llegar sus actividades y tareas.

Para esta parte de control se propone que se pueda acceder a un control de gestión interno más sustantivo, es decir que se midan y controlen las actividades y tareas sustantivas de los individuos, no solo las adjetivas porque no tienen mucha trascendencia, los indicadores se deben mejorar, ya que, no son claros, incluso algunos no se pueden medir.

Con indicadores de gestión claros la organización en análisis puede acceder a mejores oportunidades de concretar sus actividades administrativas internas, dado que los indicadores no serían un espectro sino una base sustancial de información al interior y al exterior de la organización.

Potencializar el control de impacto es una obligación de la Subsecretaría porque es importante medir el impacto social que se obtiene mediante el cumplimiento de tareas y actividades, es necesario que se construyan indicadores de este corte porque estos ofrecerán información respecto de lo que la organización está realizando y cómo lo está realizando.

La ciudadanía debe tener conocimiento de las actividades que realizan las organizaciones públicas, los recursos que emplean y los resultados a los que llegan, de ahí la importancia de controlar las actividades y tareas de los individuos dentro de la organización en cada uno de los cargos públicos.

El control es una herramienta fundamental, se controla para que las organizaciones funcionen de manera adecuada, también un mecanismo de control fuerte, estable y congruente ayudaría a la transparencia, rendición de cuentas porque todas las actividades se darían a conocer, la administración tendría más cercanía con los ciudadanos y los procesos administrativos se mejorarían, la corrupción disminuiría a raíz de que los recursos y el impacto de las decisiones estarían absolutamente evaluadas y controladas.

Con un buen mecanismo de control, se favorecería a aumentar la eficacia, eficiencia y la efectividad en cada una de las actividades y tareas, se da por hecho que la evaluación y el control no pueden ir deslindados porque evaluar permite controlar, por lo tanto, los resultados serían los esperados, tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

Que se obtengan resultados que convengan al desarrollo de la sociedad: esta parte es muy interesante porque se ha ahondado en las cuestiones que tienen que ver con el alcance de resultados, pero es importante hablar de ello en un pequeño apartado.

Lo central de un sistema de profesionalización fuerte es que los resultados tengan impacto al interior y al exterior de la Subsecretaría en estudio, por lo tanto, los resultados en materia educativa deben apuntalar a mejorar las condiciones de educación en el país.

Los resultados necesariamente son producto de las decisiones tomadas por el personal directivo y son reales en la medida en que se ponen en práctica por medio de las actividades y tareas de las áreas que conforman la dependencia en estudio, si se toman buenas decisiones los resultados favorecerán necesariamente a la sociedad, lo que producirá que todos los elementos que conforman el sistema educativo se renueven para que se tenga el avance deseado.

Los resultados deben convenir al desarrollo de la sociedad mexiquense en materia educativa, es decir, los resultados, producto de la toma de decisiones, deben impactar en las aulas, de tal modo, que se eleven los índices de educación en el estado.

La Subsecretaría debe poner especial atención en este rubro porque los resultados son la realidad visible del quehacer de la organización, por lo tanto el sistema meritocrático favorece a los resultados por el simple hecho de que quienes toman las decisiones son los especialistas en el tema, personas que se encuentran capacitadas y están al día de todo lo que ocurre en las temáticas de su competencia, si una administración estuviera especializada los resultados serían diferentes y la realidad del país otra.

De ahí, la importancia de que se brinde especial atención a los resultados y a todo lo que involucra obtener resultados, es decir, que cuide la planeación, la creación de indicadores, la evaluación, que se tengan controladas las actividades y tareas, así como, los recursos, que la organización sea eficaz, efectiva y eficiente, de modo que, los resultados

hablarán por sí solos y no habría temor de informar lo que acontece en materia educativa, los recursos empleados y se lucharía contra la corrupción.

3.5 Sistemas de retiro

Es controversial hablar de los sistemas de retiro en México, ya que es un tema que por algunas razones se ha descuidado. Los sistemas de retiro en el país deben procurar una vida digna en la vejez, en todos los rubros, es decir, los sistemas de retiro deben ser naturalmente proveedores de todo lo que conlleva la seguridad social de los individuos (Klingner, 2002).

La Subsecretaría debe garantizar que esto sea una realidad, si bien es cierto que un sistema de liquidación no abastece ese tipo de necesidades, también es cierto que muchos jóvenes no pueden ingresar a ocupar una plaza porque las personas mayores necesitan solventar sus necesidades.

Fortalecer los sistemas de retiro debe ser una prioridad y hoy es una necesidad, los servidores públicos necesitan forzosamente estar asegurados para que sus derechos y su existir no se vea vulnerado por alguna causa, sin embargo, es prudente buscar las estrategias para que los individuos se vayan preparando para estas etapas de la vida.

A continuación, se muestran cuatro propuestas que pueden ayudar a mejorar las condiciones de los jubilados y, por lo tanto, a fortalecer los sistemas de retiro de la organización en estudio.

1.- Deben asegurar la vejez del servidor público: En primer lugar, es necesario que un servidor público que pronto va a jubilarse tenga asegurada la vejez. Los aspectos a considerar, son los que tienen que ver con la alimentación, si no se tienen cubiertas las necesidades alimenticias, se estará incitando a otro tipo de problemas de salud e incluso sociales.

La seguridad en vivienda y salud es importante tener en cuenta para esta propuesta porque la vulnerabilidad de adquirir alguna enfermedad en la vejez es latente, claro está que nadie se encuentra exento, sin embargo, al ser esta etapa, una etapa difícil los riesgos aumentan, por lo tanto, las dependencias gubernamentales deben poner especial atención en los servidores públicos jubilados para que al llegar a la jubilación y después de ella se

encuentren gozando de salud o, en su defecto, se debería pensar en las medidas preventivas más que correctivas para que los servidores públicos puedan cuidar su salud a cualquier edad.

La Subsecretaría debe brindar facilidades para que no solo en el retiro sino desde la permanencia, los servidores públicos tengan acceso a una vivienda con los servicios necesarios, la vivienda propia puede mejorar las condiciones laborales, recordando que si se tiene un lugar digno donde vivir aumenta el desempeño, ya que, se descansa bien, se vive en comodidad, se convive mejor con la familia, etc.

Con el retiro, sucede lo mismo porque el servidor público va a descansar de un tiempo de trabajo, por ello, la vivienda debe ser confortable, abrazadora, cálida, en la que el jubilado pueda sentirse en absoluta comodidad.

Es importante observar que el tiempo de servicio debe cumplirse, treinta años de servicio o los suficientes para que el servidor público pueda trabajar y hacer un patrimonio, es decir, en los treinta años la Subsecretaría podría tomar medidas para enseñar a los individuos a prevenir las consecuencias que traerá la jubilación, en este sentido, serán treinta años en los que el servidor público podrá ahorrar para mantenerse en su vejez y satisfacer sus necesidades.

Cabe resaltar que en este punto el departamento de psicología debe preparar al servidor público para cumplir este proceso, ya que, la mayoría de individuos está acostumbrado a trabajar y estando en casa se deprime, de ahí la necesidad de acompañar constantemente a los candidatos a jubilarse para que no entren en problemas de alguna enfermedad emocional y que en un futuro tenga repercusión con la salud física y la integridad del jubilado.

3.- Pensiones: Tomar en cuenta este punto es importante, ya que una liquidación no es funcional para alguien que ha trabajado por un largo tiempo, ya sea en instituciones públicas o privadas, se debe generar este sistema.

La liquidación no es suficiente porque tarde o temprano se termina y esto no ayuda a que se mejoren las condiciones de los jubilados, es necesario seguir con las pensiones para que muchos de los problemas económicos del país se vean corregidos en razón de que no

todo el tiempo existirá una población joven, esto es pensar a futuro y tener el sentido humano de ayudar a las personas que verdaderamente se esforzaron en el servicio público.

4.- Generación de empresas: Se habló anteriormente de que la Subsecretaría y todas las organizaciones deben ayudar al personal a buscar estrategias que les permitan generar ingresos cuando se encuentren en el estado de jubilación.

No porqué esté de moda, pero la Subsecretaría debe fomentar entre los servidores públicos una visión empresarial, es decir, se propone que la dependencia en estudio incite a su personal a emprender, de manera que, es un modo de prepararse para el retiro y tener un futuro más seguro.

La cultura emprendedora en México está vacía y la mayoría no se atreve a realizar cosas de impacto que en un futuro son sumamente importantes no solo para tener status social sino para solventar las necesidades básicas de la vejez o la jubilación.

Es por ello, que la Subsecretaría deberá implementar un programa dedicado a sus trabajadores con el nombre “No temas a emprender”, en el que se establecerán los requisitos para generar una empresa individual o colectiva. Los trabajadores comenzarán a trabajar en la construcción de la empresa desde la permanencia para que se vaya valorando si es viable o no, si contribuye a su fin último que será el de generar ingresos para los servidores públicos jubilados.

De este modo los sistemas de retiro se verán fortalecidos, no se debe dejar a la deriva a quienes verdaderamente se esforzaron en realizar una administración transparente, sin corrupción, en quienes lucharon por engrandecer a sus organizaciones y no precisamente mediante el nepotismo, sino mediante el esfuerzo, hay que aprender a retribuir a los excelentes servidores públicos que dejaron el alma para que la sociedad fuera otra.

3.6 Implementación

Para la implementación de esta propuesta en la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior, es necesario tomar en cuenta algunos aspectos que son de importancia para que sea una realidad:

1.- Reglamentación: Es necesario contar a nivel Estado con una Ley General de Servicio Público, ya que, como se ha mencionado, el Estado de México no cuenta con dicha ley, lo que frena la implementación del servicio civil de carrera y la profesionalización en la administración pública. Después de que se tenga dicha ley, las dependencias gubernamentales tendrán que realizar sus reglamentos y manuales.

2.- Presupuesto: Mantener un servicio civil no genera pérdidas financieras al Estado, por el contrario, se tendrían muchos beneficios en materia financiera y varios temas. El Estado de México contó con un presupuesto para el ejercicio fiscal 2018 de 291, 059, 430, 336 pesos, lo que fundamenta que el presupuesto no es un pretexto porque una de las entidades que recibe más presupuesto en el país. De lo anterior, es importante considerar una partida presupuestal para que el servicio civil y la profesionalización se puedan mantener y ejecutar, así como, lograr sus objetivos.

3.- Voluntad política: La administración pública federal y estatal, no han tenido la voluntad política para implementar el servicio civil de carrera, los intereses de los grupos políticos en el poder pesan más que los intereses comunes, tal es que para que el servicio civil y la profesionalización estén fuertes en el estado y en el país, es necesario que quienes deciden lo consideren una prioridad, teniendo en cuenta que paulatinamente se obtendrán beneficios para las administraciones públicas y por ende para la sociedad.

4.- Combatir el sistema de botín: El servicio civil de carrera y la profesionalización terminaran paulatinamente con el sistema de botín, en este tiempo las administraciones públicas no pueden poseer en cualquier cargo a personas que no son profesionales, por eso es que tenemos muchos males, se prefiere contratar al amigo, al compadre o al hermano, aunque no cumpla con los requisitos para el cargo, que a las personas que los poseen. La meritocracia es quien podrá eliminar poco a poco el sistema de botín, de este modo, nuestras administraciones tendrán a las personas adecuadas en los cargos adecuados, tomando decisiones adecuadas.

Conclusiones

Después de analizar el sistema de profesionalización dentro de la Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior del Estado de México, de proponer un sistema de profesionalización que cubra con todas las expectativas y pueda generar el aumento en los índices de educación del Estado, es decir, que sea de impacto, es hora de concluir este trabajo bajo los siguientes supuestos:

1.- Un sistema basado en la meritocracia es positivo, de manera que, mejora las condiciones administrativas de la organización, la meritocracia es una necesidad en todas las organizaciones públicas mexicanas, por ello es necesario ponerla en práctica, de modo que, si se tiene un sistema meritocrático los individuos pueden acceder al cargo que se conecte con sus habilidades, actitudes, conocimientos, destrezas, valores, etc., se tendrá una administración con personal especializado en las actividades y tareas que emprendan a diario. La meritocracia debe ser una realidad en el país porque se ha demostrado que a través de este sistema se pueden remediar algunos de los males de la administración pública, en el sentido de que se puede disminuir la corrupción, las políticas públicas serán ejecutadas de acuerdo a las necesidades sociales, la transparencia y la rendición de cuentas no será un ejercicio de simulación sino una práctica real, el gobierno será transparente y cercano a los individuos y el personal será eficiente, efectivo y eficaz, lo que traerá como consecuencia que las decisiones se tomen racionalmente, los objetivos se cumplan de manera adecuada y las metas tengan el alcance necesario.

2.- Todo el proceso de profesionalización es complejo, ya que, los mecanismos para el mismo se deben adaptar a las condiciones de la organización, pero no hay que dejar de lado que esta propuesta está pensada para que pueda implementarse en cualquier orden de gobierno de acuerdo a las necesidades de sus dependencias, también en el sistema antes mencionado, las etapas que lo componen no se encuentran en disociación unas con otras, es un sistema y proceso totalmente cíclico porque algunos rasgos de una etapa se ven en otras.

Dicho lo anterior, el sistema de profesionalización consolidado y fuerte debe tener en cuenta que se debe ser cuidadoso en la selección porque de aquí partirán el logro de objetivos, el cumplimiento de metas, el desempeño en las actividades y tareas, entre otros, cabe mencionar que el proceso de selección debe estar acompañado de la psicología y la parte

humana del individuo, a raíz de que todo el proceso administrativo es llevado a cabo por individuos, es decir, una organización fuerte se hace mediante individuos que gocen de salud física y mental, por ello quien selecciona debe poner especial atención en todas las dimensiones humanas.

El proceso de capacitación complementa sus factores, ya que, contiene en todas sus partes distintas dimensiones que deben ser tomadas en cuenta para que los servidores públicos sean en un futuro eficaces, eficientes, efectivos, tomen decisiones adecuadas para el beneficio de la sociedad, ejecuten políticas públicas de impacto e incluyan en este proceso a diversos sectores, adquieran identidad con su institución, etc., la capacitación debe dotar al personal no solo de conocimientos del área al que pertenecen sino también destrezas que los reten para ser mejores, habilidades que pongan en práctica en el quehacer de sus actividades y tareas, valores que los hagan más humanos, competencias que apliquen para que su desempeño sea fructífero.

La permanencia es un proceso importante porque ella debe garantizar que los servidores públicos cumplan a cabalidad sus funciones dentro de la organización, el desempeño debe ser evaluado, es decir en este punto la meritocracia encuentra su razón de ser porque es en la permanencia y mediante el desempeño y la evaluación donde se puede escalar, pero de acuerdo a las características antes mencionadas, el servidor público que quiera ascender debe demostrar a través de la evaluación que es apto para ocupar el cargo público al que se aspira.

El control es una parte fundamental, ya que, no se puede aspirar a un cargo ni mantenerse dentro de la organización si no es con un control fuerte, toda organización debe ser controlada y no solo con indicadores de desempeño sino también con indicadores de impacto, situación que en el país se ha descuidado bastante y que es importante retomar para fines de la meritocracia porque las organizaciones se quedan cortas en evaluar y controlar actividades que en ocasiones no son importantes, es un control débil, ya que, este debe romper barreras para trascender, debe generar indicadores mediante los cuales se pueda evaluar y controlar desde dentro pero también hacia afuera, tal como, los ingresos y egresos, el impacto social, etc.

El retiro debe ser creativo porque si bien es cierto las condiciones económicas no generan escenarios en los cuales se puedan solventar las necesidades de los jubilados, las organizaciones deben buscar medidas mediante las cuales se garanticen la seguridad social y un futuro digno para la vejez, por eso se debe aprovechar la cultura del emprendimiento desde las primeras etapas del sistema de profesionalización, esto resolvería problemas graves de temas que tienen que ver con el futuro de los servidores públicos y cualquier persona al jubilarse.

3.- Un sistema meritocrático apela a combatir la corrupción porque no es un sistema de botín en el que se cobra sin tener los conocimientos y las cualidades necesarias para el ejercicio de funciones, porque no se permite que una persona pueda ascender de puesto si no cumple con requerimientos necesarios para tal efecto, porque genera condiciones de transparencia y rendición de cuentas, es decir, al tener un buen control no hay por qué temerle a rendir cuentas a los ciudadanos, y no solo económicamente hablando, sino que la transparencia y la rendición de cuentas es multifactorial.

Se podría combatir a la corrupción (siendo ésta un elemento multifactorial) con un sistema de profesionalización sólido, ya que, cuando existen individuos correctamente capacitados, actualizados en los temas de su competencia, con valores éticos y actitudes adecuadas para estar en un cargo público se atiende de manera objetiva a la disminución de los males que causan algún tipo de corrupción dentro de la Administración Pública.

Se habla de un gobierno abierto, ya que, la información relevante se hace pública para que cualquiera pueda acceder a ella. Una parte importante, es que se combate a la corrupción en la manera en que los servidores públicos cumplen objetivos y metas, sean eficaces, efectivos y eficientes, realicen sus tareas desempeñándose coherentemente, según la ley, sean racionales en el uso de cualquier recurso (material, financiero, humano), y por supuesto, se encuentren a la vanguardia, lo anterior teniendo en cuenta que la corrupción es multifactorial y que es un tipo de corrupción evadir la ley, no ser servidor público ejemplar, no cumplir metas y objetivos, ser irracional, etc.

4.- Las aspiraciones por ser modernos administrativamente se han tenido en el país desde tiempo atrás, tal es que el sistema de profesionalización es un ejemplo de

modernización administrativa, ya que, tiene más bienes que males dentro de la administración pública.

Si se pretende hablar de modernización administrativa es necesario que las administraciones públicas se reinventen y no dejen de lado el sistema de profesionalización, ya que, si éste se consolida y se fortalece el contexto de la administración pública sería otro, en este sentido los trámites serían más fáciles de realizarse, existiría participación de los distintos sectores en las decisiones, las políticas públicas atenderían a la realidad de los ciudadanos, accederíamos a un gobierno electrónico y a una administración cada vez más eficaz y eficiente, el trato a los ciudadanos sería cordial, el uso de recursos racional, y por lo tanto, se estaría hablando de que se tiene una gestión por resultados.

El sistema de profesionalización favorecería a la obtención de resultados, si se cuenta con una administración especializada, moderna y cercana a la sociedad, los resultados hablarán por si solos en la medida en que la organización tiene presente la realidad social en los temas de su competencia, crea objetivos claros, llega a metas precisas y como consecuencia obtiene resultados deseables. Con lo anterior, se puede decir que la administración pública se encuentra a la vanguardia y basa sus procedimientos en un sistema de profesionalización y meritocracia, lo que le permite generar impacto dentro de la sociedad.

5.- Un sistema de profesionalización debe permitir la participación democrática de diversos sectores para la implementación de políticas públicas y la toma de decisiones. Un sistema de profesionalización que es democrático en el momento de tomar decisiones, involucra a diversos sectores a los cuales les corresponde el tema a discutir, sin dejar de lado que es la participación democrática la que fortalece el sistema de profesionalización, en este sentido, la información juega un papel fundamental porque para que se tome una decisión deben ser considerados todos los escenarios posibles en cuanto a ventajas y desventajas que traerá consigo dicha decisión, es decir, la información debe ser socializada para que se tomen las mejores decisiones, en este ejercicio de participación es necesario que los sectores en quienes interviene la decisión puedan estar activos e informándose de lo que está ocurriendo en el proceso, recordando que un especialista dentro de la administración no tiene la verdad absoluta.

Con las políticas públicas es algo similar, ya que deben inspirar a la participación de los diversos sectores para que sean ejecutadas, el sistema de profesionalización ofrece estas condiciones para que se acceda a la información y se obtenga una participación democrática.

6.- En México es necesario que se apueste a un sistema de profesionalización, no se puede seguir en la simulación. Tenemos un país con diversos males administrativos, estos pueden ser remediados no solo en la teoría sino con acciones concretas, la administración pública mexicana se debe reinventar, de modo que es uno de sus retos fortalecer el sistema de profesionalización, de este modo se puede atender a un problema que ha causado ruido a muchos que es el sistema de botín y, por lo tanto, las decisiones tomadas que no favorecen a la sociedad, es momento de generar las condiciones para dar paso a una administración especializada y meritocrática, de este modo lo que se dijo en la parte superior de las conclusiones encontrará su razón de ser y se tendrán resultados positivos más que negativos.

7.- En el Estado de México no se ha implementado el servicio civil de carrera por diversas cuestiones entre las que se destacan: en primer lugar, la falta de voluntad política porque el grupo en el poder ha preferido optar por mantener acciones de desvío de los recursos públicos para enriquecerse, teniendo en los cargos públicos a familiares y amigos quienes cubren este tipo de actos. En segundo lugar, la resistencia de quienes están en la cúspide de la pirámide organizacional porque se ha afirmado en el capítulo 1 que si se cuenta con un servicio civil de carrera fuerte (en el estado y en el país), los servidores públicos que componen la burocracia, ocuparían cargos públicos de mayor nivel, lo que resultaría como un efecto para que la administración pública sea eficiente y eficaz y las decisiones mal tomadas no sean solapadas por los servidores públicos. En tercer lugar, por el llamado sistema de botín político, esta es una práctica sustancial dentro de la administración pública mexicana, el nepotismo en el país es fuerte, por lo tanto, cada persona que accede por elección popular a un cargo público inserta dentro de la administración a quien le debe favores políticos y, al ser estos sus amigos o familiares cumplen con los caprichos en forma de decisiones de quien o quienes están en el poder. En cuarto lugar, y no menos importante, la corrupción, siendo esta, un factor que se ha normalizado en la administración pública y la sociedad en general. La corrupción por quienes ostentan el poder ha sido una causa esencial para que el servicio civil de carrera y la profesionalización se vean débiles en el país, ya que,

quienes están en la cúspide de la pirámide organizacional, manipulan los recursos financieros, avalan políticas públicas que no generan impacto en la sociedad, toman decisiones para conveniencia de ellos mismos o su grupo político y no buscan servir a la sociedad, sino llenar sus bolsillos con el erario público.

Fuentes de información

Chávez, M. (2005). *El servicio civil de carrera, en la administración pública mexicana*. México: Porrúa.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). Servicio Profesional de Carrera en los Estados y Municipios. México: CLAD. Recuperado de http://www.cca.org.mx/funcionarios/CLAD/htm/02_zonas/02_mexico/p_03_f.htm

Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Cuevas, A. (1999). *El servicio civil de carrera y la profesionalización*. México: Fondo de cultura económica

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2018). México. Fondo de cultura económica.

Gobierno del Estado de México. Secretaria de Educación del Estado de México. (2018). México: *Gobierno del Estado de México*. Recuperado de http://seduc.edomex.gob.mx/mision_vision_objetivo

Gobierno del Estado de México. (2018). Instituto de Profesionalización los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo. México: *Gobierno del Estado de México*. Recuperado de <http://iprofesionalizacion.edomex.gob.mx/acerca-de/atribuciones>

Guerrero, O. (2015). La política y la administración pública. *Los avances del México Contemporáneo*. (Tomo III). México: Cámara de Diputados LXII Legislatura.

Haro, G. (2000). *Servicio Público de Carrera, Tradición y Perspectivas*. México: INAP-Miguel Ángel Porrúa.

Hernández, B. (2004). *Diccionario de Política y Administración Pública*. México: Fondo de cultura económica.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2006). *Glosario básico de términos estadísticos*. Perú: Centro de edición del INEI.

Herrera, A. (1991). *Capacitación del personal humano en el sector público*. México: Porrúa.

Klinger, D. (2002). *La administración del personal en el sector público*. México: Mc Graw Hill.

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. DO (2006).

Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios. Gaceta de Gobierno (2018).

Martínez, J. (1999). *La profesionalización en México*. México: UNAM.

Martínez, P. (2018). Recuperado de <https://porojmartinez.wordpress.com/2011/06/12/tecnicas-de-investigacion/>

Olías, A. (2001). *El servicio civil de carrera y sus condiciones en México*. México: Colofon.

Oslak, O. (2009). La profesionalización del servicio civil en América Latina: Impactos sobre el proceso de democratización. *Proyecto ONEA-PNUD*, 1-29.

Pacorí, J. M. (2018). Recuperado de https://www.la-razon.com/la_gaceta_juridica/importancia-capacitacion-servidores-publicos_0_2487951228.html

Prats i Catalá, J. (2002). Recuperado de <http://www.top.org.ar/documentos/prats>

Pardo, M. C. (1995). *El Servicio Civil de carrera en México: un imperativo de la modernización* en Gestión y Política Pública. Volumen IV, núm. 2 segundo semestre.

Salgado, J.A. (2015). *Sistemas de control y desempeño organizacional: una revisión conceptual*. México: UNAM.

Uvalle, R. (2000). *Institucionalidad y profesionalización del Servicio Público en México*. México: Edit. Plaza y Valdez.

Uvalle, R. et al. (1999). *Visión multidimensional del servicio público profesionalizado*. México: UNAM-Plaza y Valdés.

Weber, M. (2012). *Sociología del Poder*. México: Alianza Editorial.

Weber, M. (2014). *Los tres aspectos de la autoridad legítima*. México: Colofon.

Weber, M. (2015). *La ética protestante*. México: Fondo de la Cultura Económica.

Weber, M. (2016). *El político y el científico*. México: Colofón.

Weber, M. (2013). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de la Cultura Económica.

Anexos

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

El presente cuestionario fue elaborado por el alumno Alexis Contreras. Cuyo objetivo es conocer la percepción de los servidores públicos de la Subsecretaría de Educación Media y Superior del Estado de México en temas de profesionalización.

Sus respuestas serán utilizadas solamente con fines académicos, por lo que se guardará absoluta confidencialidad de la información que se proporcione.

Instrucciones: Subraye la opción más adecuada.

=====

1.- ¿Qué puesto ocupa?

2.- Antigüedad en el puesto:

- [1] Menos de 3 años
- [2] De 3 años un día a 6 años
- [3] De 6 años un día a 9 años
- [4] De 9 años un día a 12 años
- [5] De 12 años un día a 15 años
- [6] Más de 15 años

3. Edad:

4. Sexo:

- [1] Masculino
- [2] Femenino

5.- Motivo por el que trabaja:

- [1] Gusto
- [2] Obligación
- [3] Necesidad
- [4] Aspiraciones personales y profesionales
- [5] Todas las anteriores

6. En escala de 1 a 5, dónde 1 es lo mínimo y 5 lo máximo ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre las funciones que desempeña en el puesto que ocupa actualmente?

1 2 3 4 5

7.- ¿Cómo calificaría su desempeño laboral de acuerdo al puesto que ocupa?

- [1] Excelente
- [2] Bueno
- [3] Regular
- [4] Malo
- [5] Pésimo

8.- Los requisitos para la selección del personal en la organización son:

- [1] Necesarios
- [2] Innecesarios
- [3] Son demasiados

9. ¿Qué aspectos considera que deben tomarse en cuenta para la selección de personal?

- [1] Conocimientos
- [2] Habilidades
- [3] Actitudes
- [4] Ninguno

[5] Todos los anteriores

10. ¿Qué tan pertinente es la capacitación para el desempeño en cualquier cargo público?

[1] Muy pertinente

[2] Indiferente

[3] No es pertinente

11. ¿Qué características considera importantes para ocupar un cargo público?

12.- Considera que la capacitación de los servidores públicos:

[1] Ayuda a conocer de manera oportuna el puesto al que se va a llegar a laborar.

[2] Facilita conocer las actitudes y aptitudes del candidato.

[3] Pérdida de tiempo.

[4] No sirve para nada.

13.- Los cursos de capacitación contribuyen a:

[1] Ampliar y mejorar conocimientos y habilidades.

[2] Certificarse en el área de su competencia.

[3] Lograr mayor remuneración.

[4] Ascender de puesto.

[5] Ningún beneficio.

14. Considera que los cursos de actualización y capacitación son:

[1] Excelentes

[2] Buenos

[3] Regulares

[4] Malos

[5] Pésimos

15.- ¿Considera que la capacitación a los servidores públicos en la Subsecretaría para la cual trabaja ofrece herramientas para su desempeño profesional y/o laboral?

[[1] Sí,

porqué _____

[2]No,

porqué _____

16. Qué aspectos incluiría para mejorar la capacitación:

17. Cree que su trabajo es valorado por sus superiores:

[[1] Sí, porqué _____

[2]No, porqué _____

18. ¿Qué aspectos considera que se deben evaluar en tu desempeño laboral?

[1] Valores

[2] Actitudes y aptitudes

[3] Resultados en el trabajo

[4] Otro, Cuál _____

19. ¿Considera que debería realizarse un examen de conocimientos y habilidades para evaluar los cargos de los servidores públicos?

[[1] Sí, porqué _____
[2]No,
porqué _____

20.- ¿Qué tan de acuerdo esta con ocupar un puesto basado en la meritocracia?

- [1] Totalmente de acuerdo
- [2] De acuerdo
- [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [4] En desacuerdo
- [5] Totalmente en desacuerdo

21. ¿Qué certificaciones y/o actividades implementaría para hacer méritos dentro de la organización?

22. Los mecanismos de certificación deberían llevarse a cabo por:

- [1] Antigüedad
- [2] Cargo que se ocupa
- [3] Interés del servidor público
- [4] Todas las anteriores

23. ¿Existen condiciones necesarias para la permanencia en el trabajo?

[[1] Sí, porqué _____
[2]No,
porqué _____

En escala de 1 a 5, dónde 1 es lo mínimo y 5 lo máximo, ¿Cómo calificas?

24.- El proceso de selección en tu organización:

1 2 3 4 5

25. La capacitación que tiene:

1 2 3 4 5

26. Los mecanismos de certificación:

1 2 3 4 5

27. El proceso de permanencia en el puesto:

1 2 3 4 5

28.- Los sistemas para el retiro:

1 2 3 4 5

29. ¿Qué propones para mejorar la profesionalización en tu organización?

POR TU COLABORACIÓN EN CONTESTAR EL CUESTIONARIO

¡MUCHAS GRACIAS!