

Profesionalización de los Servidores Públicos Municipales

Autores:

Adán Larracilla Márquez
Miguel Amador Hernández
Diyinitza Martínez Peralta

Profesionalización de los Servidores Públicos Municipales

Derechos reservados, 2021

Prolocal

Adolfo Prieto 1253 Col. Del Valle Centro
Alc. Benito Juárez C.P.03100 CDMX

Konrad Adenauer México A.C.

Río Guadiana No.3 Col. Cuauhtémoc, 06500, Ciudad de México
01(55) 55 66 45 99, kasmex@kas.de, www.kasmex.org

La reproducción total o parcial no autorizada vulnera derechos reservados.

Cualquier uso de la presente obra debe ser previamente consensuado.

IMPRESO EN MÉXICO

CONTENIDO

Introducción	8
Capítulo 1 Políticas Públicas para la Profesionalización de los Servidores Públicos	11
1. Obligaciones, atribuciones y facultades de los gobiernos municipales	12
2. Funciones de los Ayuntamientos	19
3. Profesionalización como política pública	30
a. Servicio Profesional de Carrera	32
b. Certificación de competencias	49
c. Capacitación coyuntural	59
Capítulo 2 Situación de la profesionalización de los servidores municipales	62
1. Altos funcionarios en la Administración Pública Municipal	65
2. Titulares de la Administración Pública Municipal	72
3. Empleados públicos en la Administración Pública Municipal por tipo de contratación	77

Capítulo 3 La profesionalización como una transformación cualitativa		78
1. Informe sobre Desarrollo Humano Municipal (PNUD, 2015)		82
2. Sistema de Información de la Gestión Municipal en México		85
Capítulo 4 Profesionalización de los servidores públicos municipales y la figura del Gerente de la Ciudad como estrategia en la profesionalización municipal		95
1. Profesionalización de altos funcionarios públicos municipales (ediles)		93
2. Profesionalización de funcionarios públicos municipales (titulares de la Administración Pública local)		98
3. Profesionalización de empleados públicos municipales		97
Capítulo 5 Ley Reglamentaria del artículo 115 respecto al Servicio Civil de Carrera		100
1. Libro II De los integrantes del gobierno municipal		101
2. Libro VIII De las relaciones laborales entre el gobierno municipal y sus trabajadores		102
3. Libro IX De la contratación, capacitación y certificación de los integrantes del gobierno municipal		104
Conclusión		109

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la profesionalización de las funciones públicas –que alude al personal que compone a las administraciones, no así a sus organizaciones y estructuras y otros procesos– ha sido uno de los principales temas de la agenda política o administrativa de México.

Ahora bien, en toda propuesta de cambio vinculada en este caso al establecimiento de un servicio civil, existe una serie de factores que, a la luz de la experiencia comparada, resulta de vital importancia y que requiere ser considerada en el desarrollo y eficacia de la institución. Por principio, cabe afirmar que si bien un servicio civil tiene que ver con la gestión y dirección de las personas de una organización, lo cierto es que el tema no se agota ahí o al menos no es exclusivo; éste tiene que ver con otros asuntos igual de complejos que atienden a la naturaleza y a la cultura de las organizaciones públicas, que por algo son diferentes de las privadas, y los arreglos institucionales y la cultura política administrativa de todo un país, lo cual no es un tema menor. De modo que la naturaleza, constitución y desarrollo de los servicios civiles está determinada por los factores antes mencionados; la experiencia comparada así lo demuestra.

Este libro, tiene el propósito de hacer una descripción, análisis y ventajas de su naturaleza jurídico política-administrativa, así como de las tendencias de cambio. Además toma en cuenta preguntas como: ¿Por qué es necesario plantear seriamente la profesionalización de los gobiernos municipales de México? La mayor parte de los argumentos que se han presentado en favor de la profesionalización municipal han sido de talante normativo. Se ha dicho por ejemplo que la profesionalización es en sí misma un proyecto político deseable. Desde otra perspectiva, los procesos de profesionalización también han sido vistos como un propósito deseable de política pública, por los beneficios que podrían traer a la eficacia y a la eficiencia de los gobiernos locales. Desde este punto de vista se observa el cambio constante de mandos medios y superiores como un problema público que amerita una solución puntual. El diagnóstico en el que se apoya está sustentado, principalmente, en una intuición

económica basada en el análisis de los costos de transacción: los costos de aprendizaje de los nuevos funcionarios públicos; los que acarrea a los otros niveles de gobierno y a la sociedad en su conjunto el renuevo constante de funcionarios públicos; y el costo que se añade por la incapacidad de los gobiernos municipales para emprender políticas de largo plazo. Así planteada, la profesionalización sería importante para reducir esos costos agregados e imprimir certeza a las políticas públicas. En los últimos años, la profesionalización de las funciones públicas que alude al personal que compone a las administraciones, no así a sus organizaciones y estructuras y otros procesos, ha sido uno de los principales temas de la agenda política-administrativa de México.

Ese conjunto, se ha modificado la forma tradicional de gobernar en los municipios de México, pero también está desafiando su capacidad de respuesta profesional. Sin embargo, la mudanza en las responsabilidades asignadas a los gobiernos locales mexicanos durante los últimos veinte años no se ha acompañado de una estrategia para garantizar que puedan cumplir profesionalmente con nuevas obligaciones. De ahí la importancia de replantear la profesionalización de los municipios desde una perspectiva diferente: si en otro momento se le vio como un proyecto valioso en sí mismo, conviene observarlo ahora como una condición de principio para hacer posible que los gobiernos locales del país puedan efectivamente cumplir con el papel que los cinco cambios enunciados les han asignado: Cumplir con sus atribuciones constitucionales exclusivas, acrecentar sus recursos fiscales y administrar libremente su hacienda, organizar y reglamentar su administración pública, cooperar en la política de desarrollo social de alcance federal y participar en las relaciones intergubernamentales del país definidas por la legislación específica, tanto federal como estatal.

En suma, los gobiernos municipales están obligados a cumplir con un amplio listado de atribuciones y facultades. En consecuencia, el diseño de un sistema profesional habría de apreciarse como una de las condiciones necesarias para hacer posible ese cumplimiento.

01

POLÍTICAS
PÚBLICAS PARA LA
PROFESIONALIZACIÓN
DE LOS SERVIDORES
PÚBLICOS

El primer capítulo tiene la finalidad de describir la concepción de la profesionalización como parte integral y funcional del servidor público municipal, quien tiene la obligación de desenvolverse dentro de la administración pública de una manera responsable, eficaz y eficiente con la ciudadanía. Se incluyen las tipologías de la administración y la historia de la profesionalización registradas en México; se destaca el marco jurídico y la relevancia que asume en el contexto del municipio.

Los gobiernos y las administraciones públicas se enfrentan diariamente a desafíos crecientes, es fundamental revisar las obligaciones de los servidores públicos municipales y las capacidades de los sistemas profesionales de carrera, a partir de vincular su perfil y contenido con los procesos de gobierno; sin este requisito se corre el riesgo de valorarlos en sí mismos, no como estructura vital en la vida de los Estados y las administraciones públicas. Esto último consiste en que pueden desconectarse del mundo real, dando paso a circunstancias y evaluación introspectiva que limitan su razón pública.

La administración pública contemporánea se desarrolla en los marcos de la nueva gobernanza pública, motivo por el cual, tiene como escenarios el tiempo real de las relaciones de interdependencia, interacción, corresponsabilidad y coproducción de políticas públicas con actores de la sociedad, la economía de mercado y las organizaciones civiles. La administración pública avasalladora, intervencionista y distante, en algunos casos, de la sociedad y sus problemas no es funcional para un mundo abierto e interdependiente.

Por lo expuesto, si la administración pública contemporánea se ubica en las dinámicas de la nueva gobernanza pública, también las políticas públicas para la profesionalización de los servidores públicos tienen que ser analizados a luz de esas nuevas realidades, en las cuales los procesos de gobernar ocupan un lugar central en términos de la dirección pública. Las políticas públicas para la profesionalización de los servidores públicos son: 1) el servicio civil de carrera y sus subsistemas, 2) certificaciones a la competencias y 3) la capacitación coyuntural.

Obligaciones, atribuciones y facultades de los gobiernos municipales

La parte gubernativa de la sociedad más cercana políticamente y administrativamente a ella es el gobierno municipal, en el cual se ven reflejados los intereses de las comunidades de manera general, así como políticas públicas que los gobiernos implementen para la satisfacción social. Los gobiernos municipales tienen competencias, capacidades, funciones y obligaciones políticas, reglamentarias, administrativas, financieras, fiscales, de seguridad pública, de desarrollo social y económico, así como de planeación y ordenamiento territorial, entre otras, tiene su origen en diversas normas jurídicas:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos define el marco de actuación municipal, tanto en el artículo 115 como en otros apartados en que determina la participación de los tres órdenes de gobierno en materias específicas.

- Las leyes generales delimitan las facultades exclusivas y concurrentes establecidas en la Constitución.

- Las constituciones de cada entidad federativa y las leyes orgánicas municipales también regulan la actividad de este ámbito de gobierno.

Como resultado de esta interacción de normas, el federalismo mexicano prácticamente cuenta con una versión particular para cada materia de actuación. Para los gobiernos municipales, lo anterior significa que poseen un conjunto de atribuciones definidas con claridad, pero también pueden actuar en muy diversas áreas de política, debido a las facultades concurrentes.

El artículo 15 de la Ley Suprema es el más importante en la definición de las facultades municipales, puesto que les brinda un papel central en la provisión de servicios públicos, como agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales, alumbrado público, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos, mercados y centrales de abasto, panteones, rastros, calles, parques, jardines y su equipamiento, seguridad pública, policía preventiva y tránsito. Las legislaturas locales pueden asignarles la responsabilidad de otros servicios, de acuerdo con sus condiciones territoriales, socioeconómicas y capacidades administrativas y financieras. Asimismo, este artículo constitucional puntualiza la forma de organización política y administrativa de los gobiernos municipales: les permite administrar libremente su patrimonio y hacienda pública, cobrar el impuesto predial, planear su desarrollo urbano, y asociarse para hacer más eficiente la prestación de servicios públicos, entre otras atribuciones.

De esta forma, el artículo 115 establece un marco más o menos claro y homogéneo para los gobiernos municipales, con variantes estatales por la posibilidad de que los Congresos locales otorguen o limiten ciertas atribuciones. Este marco incluye facultades exclusivas, esto es, las relativas a la prestación de servicios públicos, reglamentación municipal, organización interior, administración de su hacienda pública, aprobación de su presupuesto de egresos y percepción de las contribuciones sobre la propiedad inmobiliaria; y concurrentes, como la planeación y el ordenamiento territorial.

La definición del ámbito de acción municipal es más compleja al incorporar las responsabilidades y las facultades que la Constitución establece en otros artículos. La mayoría son concurrentes, aunque hay algunas exclusivas. Dichas facultades abarcan materias tan diversas como el desarrollo de los pueblos indígenas, educación, medio ambiente, seguridad pública, deuda pública, asentamientos humanos, protección civil, cultura física y deporte, turismo, pesca y acuicultura, fomento y desarrollo sustentable de la actividad cooperativa,

cultura, derechos de niñas, niños y adolescentes, responsabilidades de los servidores públicos, responsabilidad hacendaria, derechos de las víctimas, mejora regulatoria y justicia cívica e itinerante.

Facultades de los gobiernos municipales en México, según el artículo 115 Constitucional

Facultades	Descripción
Reglamentarias	Emitir bandos de policía y buen gobierno, los reglamentos, las circulares y demás disposiciones administrativas municipales.
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar su estructura administrativa. • Conducir la prestación de los servicios públicos de su competencia, en asociación o coordinación con otros municipios y previa autorización de las legislaturas correspondientes. • Celebrar convenios con la entidad federativa a la que pertenecen para que ésta se encargue, de forma temporal y/o coordinada, de alguno de los servicios públicos que le competen. • Celebrar convenios con la entidad para que ésta se encargue de algunas funciones relacionadas con la administración de las contribuciones que le corresponden.
Financieras y fiscales	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar libremente su patrimonio y hacienda pública. • Diseñar y presentar ante la legislatura del estado su proyecto de ley de ingresos. • Aprobar anualmente su presupuesto de egresos. • Percibir las contribuciones, incluidas las tasas adicionales, sobre la propiedad inmobiliaria, su fraccionamiento, división, consolidación, traslación y mejora, así como las relativas al cambio de valor de los inmuebles. • Proponer a las legislaturas estatales las cuotas y tarifas aplicables a los impuestos, derechos, contribuciones de mejoras y las tablas de valores unitarios de suelo y construcciones para el cobro de las contribuciones sobre la propiedad inmobiliaria.
Seguridad pública y procuración de justicia	La única función que tienen los gobiernos locales es organizar y supervisar la policía preventiva municipal.
Planeación y ordenamiento territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la creación y administración de sus reservas territoriales. • Participar en la formulación de planes de desarrollo regional. • Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal. • Autorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo. • Intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana. • Otorgar licencias y permisos para construcciones. • Participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas. • Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros. • Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales. • Planear y regular, de manera conjunta con la federación y las entidades federativas, el desarrollo de centros urbanos intermunicipales.

Obligaciones y facultades concurrentes de los municipios, de acuerdo con la Constitución

Área	Artículo	Contenido
Desarrollo social y económico	2, Apartado B	En concurrencia con la Federación y las entidades federativas, los municipios tienen la obligación de establecer las instituciones y políticas para garantizar los derechos y el desarrollo de los pueblos indígenas.
	2, Apartado B. Fracción I	Las autoridades municipales deben determinar el presupuesto que las comunidades indígenas administran.
	2, Apartado B. Fracción IX	Las autoridades municipales, estatales y federales deben consultar con los pueblos indígenas en la elaboración de sus planes de desarrollo.
	3	En concurrencia con la Federación y las entidades federativas, los municipios pueden impartir educación preescolar, primaria, secundaria y media superior.
	4	El derecho a la salud corresponde a la Federación y a las entidades federativas. Por medio de éstas, los municipios tienen participación en dicha materia.
	4	Los municipios, en concurrencia con la Federación y las entidades federativas, deben garantizar el derecho a un medio ambiente sano.
	4	En concurrencia con la Federación y las entidades federativas, los municipios deben garantizar el acceso, disposición y saneamiento de agua para consumo personal y doméstico, en forma suficiente, salubre, aceptable y asequible.
	73, varias fracciones	El artículo señala las atribuciones del Congreso de la Unión para expedir leyes que establecen la concurrencia de los tres órdenes de gobierno en diversas materias, entre las que destacan: asentamientos humanos, protección al ambiente y de preservación y restauración del equilibrio ecológico, protección civil, cultura física y deporte, turismo, pesca y acuicultura, fomento y desarrollo sustentable de la actividad cooperativa, cultura, derechos de niñas, niños y adolescentes, responsabilidades de los servidores públicos, responsabilidad hacendaria, derechos de las víctimas, mejora regulatoria y justicia cívica e itinerante.

Desarrollo social y económico	123. Apartado A. Fracción XXVI	Las autoridades municipales deben legalizar los contratos de trabajo celebrados entre un mexicano y un empresario extranjero.
	123. Apartado B. Fracción XIII	En concurrencia con los otros órdenes de gobierno, los municipios pueden instrumentar sistemas complementarios de seguridad social para el personal del Ministerio Público, de las corporaciones policiales y de los servicios periciales.
Seguridad pública	21	Las autoridades administrativas municipales, en el ámbito de su competencia, cuentan con atribuciones para aplicar sanciones por infracciones a reglamentos de gobierno y policía.
	21	Los municipios se encargan de la seguridad pública, en concurrencia con la Federación y las entidades, y de la regulación de la selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, reconocimiento y certificación de los integrantes de las instituciones de seguridad pública.
Administrativas	6, apartado A. Fracción I	Los municipios, así como las instituciones de los otros órdenes de gobierno, tienen la obligación de hacer pública la información en su poder.
	26, apartado B.	Los municipios tienen la obligación de utilizar los datos del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (al igual que las entidades y la Federación).
	109, Fracción II	Los municipios, así como las instituciones de los otros órdenes de gobierno, tienen la obligación de contar con un órgano interno de control.
Financieras y fiscales	27, Fracción VI	Los municipios y las entidades federativas tienen la capacidad para adquirir y poseer todos los bienes raíces necesarios para los servicios públicos.
	118, Fracción VIII	Los municipios pueden contratar obligaciones o empréstitos para inversiones productivas y necesidades de corto plazo, sujeto a las condiciones que la ley y las legislaturas de los estados establezcan.
Gobernación	130	En concurrencia con la Federación y las entidades federativas, los municipios tienen facultades y responsabilidad en materia de iglesias y agrupaciones religiosas.

Fuente: Elaboración propia con base en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Las facultades y capacidades actuales de los gobiernos municipales mexicanos son el resultado de un largo proceso de reformas, mediante el cual la federación les traspasó la operación en ciertas áreas, así como mayores recursos, pero mantuvo el control sustantivo en el diseño y gestión de las políticas¹. Lo que muestra que México es aún un Estado federal con finanzas públicas centralizadas, ya que el fortalecimiento de los ingresos municipales ha sido insuficiente para atender las demandas de los servicios públicos, y las facultades exclusivas y concurrentes que los gobiernos locales tienen a su cargo, así como para financiar políticas o programas propios y complementarios a los federales y estatales.

Actualmente los municipios tienen facultades que les permiten emprender iniciativas con potencial de incidencia directa e indirecta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero cuentan con recursos financieros limitados, algunas veces comprometidos con el pago de deuda; aunque otras veces ni siquiera tienen acceso al mercado de capitales. La ineficiencia en el gasto público municipal se manifiesta en la baja satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos a cargo de este orden de gobierno, que va de 28.4% para el servicio de policía hasta el 68.7% en la recolección de basura:

- Satisfacción con el servicio de recolección de basura: 68.7%
- Satisfacción con el servicio de agua potable: 54.3%
- Satisfacción con el servicio de drenaje y alcantarillado: 45.3%
- Satisfacción con el servicio de parques y jardines públicos: 42.9%
- Satisfacción con el servicio de alumbrado público: 37.8%
- Satisfacción con el servicio de policía: 28.4%

A continuación, se presenta la evaluación que ofrece la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental de 2019². Los valores que aparecen en verde es el servicio público con mejor puntuación, seguidos de los valores en amarillo y, por último, en color rojo.

¹ Enrique Cabrero, Guillermo Cejudo, Mauricio Merino y Fernando Nieto, "El nuevo federalismo mexicano: diagnóstico y perspectiva", en *Federalismo y descentralización*, CONAGO, México, 2010, p. 221.

² La evaluación al desempeño se encuentra normada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 134, que dispone: Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Además, la calidad de los servicios públicos se convierte en una necesidad que deben asumir todos los municipios y alcaldías, en cumplimiento de lo ordenado por el artículo 115 y 122 de la Constitución, respectivamente.

Entidad federativa	Población de 18 años y más	Satisfacción con el servicio de agua potable	Satisfacción con el servicio de drenaje y alcantarillado	Satisfacción con el servicio de alumbrado público	Satisfacción con el servicio de parques y jardines públicos	Satisfacción con el servicio de recolección de basura	Satisfacción con el servicio de Policía
		Relativos	Relativos	Relativos	Relativos	Relativos	Relativos
Estados Unidos Mexicanos	50 163 217	56.0	46.2	38.2	39.7	66.4	26.2
Aguascalientes	640 159	44.8	48.8	60.1	58.4	75.6	35.0
Baja California	1 972 157	65.9	47.1	31.4	43.2	70.3	28.9
Baja California Sur	221 858	63.4	55.2	35.9	53.4	79.3	40.0
Campeche	339 505	56.0	32.0	31.7	46.3	80.0	27.8
Coahuila de Zaragoza	1 596 607	55.2	48.4	47.9	55.2	76.7	35.1
Colima	342 597	70.4	64.3	41.6	49.7	83.6	35.9
Chiapas	782 349	34.9	28.3	17.6	28.4	63.3	18.2
Chihuahua	1 978 450	61.0	55.6	30.3	42.2	76.6	32.8
Ciudad de México	6 940 053	49.6	39.6	36.7	32.9	69.5	21.0
Durango	672 208	62.0	58.0	57.1	57.1	81.0	37.2
Guanajuato	1 846 759	69.0	55.7	47.4	45.4	76.6	25.6
Guerrero	769 601	21.7	31.8	26.1	33.1	37.4	17.6
Hidalgo	410 534	58.2	49.6	44.0	44.1	72.7	30.3
Jalisco	3 267 971	67.9	53.9	34.6	37.4	64.7	23.7
Estado de México	9 892 687	49.1	43.9	35.6	29.6	50.5	19.5
Michoacán de Ocampo	851 551	54.0	46.1	36.2	39.4	45.9	15.8
Morelos	781 571	55.5	45.3	39.1	38.0	71.1	20.0
Nayarit	329 203	48.3	40.5	31.7	45.7	72.2	43.4
Nuevo León	3 275 338	86.5	66.7	58.1	57.8	92.2	45.1
Oaxaca	489 775	36.6	41.3	28.6	37.4	55.9	25.7
Puebla	1 769 155	47.8	42.6	33.5	29.0	62.5	15.6
Querétaro	823 692	72.9	53.3	57.4	54.9	79.5	36.1
Quintana Roo	907 420	44.4	31.1	32.1	36.0	55.4	17.2
San Luis Potosí	910 643	41.3	34.8	27.6	38.7	69.2	19.0
Sinaloa	1 056 400	72.9	42.5	38.9	48.4	71.9	37.3
Sonora	1 354 384	58.4	43.3	40.0	36.9	75.4	25.3
Tabasco	316 563	18.4	20.6	27.0	21.5	71.3	14.9
Tamaulipas	1 965 235	48.8	41.1	34.6	41.4	60.9	25.8
Tlaxcala	540 694	61.0	50.7	33.2	43.6	63.6	28.4
Veracruz de Ignacio de la Llave	1 994 079	53.2	46.0	37.4	46.1	66.5	29.6
Yucatán	835 285	70.3	41.6	42.3	68.5	69.8	59.9
Zacatecas	288 734	37.5	49.3	34.3	34.1	57.4	19.8

Se trata no sólo de un problema de falta de recursos y de incentivos negativos ocasionados por el arreglo fiscal vigente, sino también hay un ejercicio ineficiente del gasto público. Además, los resultados reflejados pueden traducirse en la capacidad institucional o mala administración, y que se refleja en los recursos con los que cuentan los gobiernos locales:

- Recursos materiales: se tienen carencias en infraestructura, equipo e instrumentos y herramientas (especialmente de software), para la gestión profesionalizada del personal, que solamente se encuentra medianamente soportada en las TICS (Tecnologías de la Información y Comunicaciones).
- Recursos financieros: si no existe el suficiente recurso económico en los presupuestos anuales del municipio.
- Recursos humanos: si no cuentan con el perfil adecuado o carente de competencias para la coordinación del trabajo.

En resumen, los obstáculos anteriores se han evidenciado aún más por la falta de haber previsto la realización de un programa de profesionalización de las áreas centrales y periféricas que se encargan de la administración de recursos humanos o financieros en el municipio, y que no incluyen la normalización, capacitación y certificación de estas áreas y sus responsables.

Funciones de los Ayuntamientos

El Ayuntamiento es el órgano de representación popular encargado del gobierno y la administración del municipio; este se elige por elección directa, en los términos establecidos en la Ley Orgánica Municipal y dura en su cargo tres años, a excepción de Hidalgo y Veracruz, en los cuales la duración del periodo es de cuatro años.

Se integra con los siguientes miembros:

- I.Un presidente municipal: responsable directo de la administración pública municipal y encargado de velar por la correcta ejecución de los programas de obras y servicios y demás programas municipales.
- II.Un cuerpo de regidores: representantes de la comunidad con la misión de participar en la atención de los asuntos del municipio y velar por que el ejercicio de la administración pública municipal se desarrolle conforme a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
- III.El o los síndicos: representantes de la comunidad, responsables de vigilar la debida administración del erario público, la legalidad de los actos del Ayuntamiento, la correcta recaudación y aplicación de los fondos públicos y la vigilancia del patrimonio municipal.

Formular, aprobar y expedir el Bando de Policía y Buen Gobierno y demás reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general que se requieren para la organización y funcionamiento de la administración y de los servicios públicos.

Designar entre sus miembros las comisiones para la inspección y vigilancia de los diferentes aspectos de la administración y los servicios públicos municipales.

Organizar la estructura y funcionamiento de la administración pública municipal.

Nombrar y renovar al secretario del ayuntamiento, al tesorero municipal, al jefe de la oficina de obras y servicios públicos, al comandante de policía y demás funcionarios de la administración pública, a propuesta del presidente municipal.

Analizar, discutir y aprobar el presupuesto de egresos y la iniciativa de ley de ingresos del municipio.

Vigilar que se recauden oportuna y correctamente los ingresos municipales. Presentar oportunamente al congreso local las cuentas y comprobantes de recaudación y gastos de los fondos públicos.

Expedir licencias, permisos y autorizaciones propias de su competencia.

Celebrar convenios con las dependencias federales, estatales y con otros ayuntamientos para la realización de obras o la prestación de servicios públicos.

Aprobar los planes y programas de desarrollo urbano municipal.

Intervenir de acuerdo con las leyes federales y estatales en la regularización de la tenencia de la tierra urbana.

Rendir los informes por conducto de su Presidente, a que obligue la Constitución Política del Estado u otras disposiciones legales.

Fomentar las actividades productivas, educativas, sanitarias, culturales y deportivas.

Es menester también describir las facultades y obligaciones que tienen los ejecutivos municipales, síndicos y regidores por entidad federativa con la finalidad de visualizar sus atribuciones.

Funciones de los miembros del Ayuntamiento

a. El presidente municipal

Es el encargado de llevar a la práctica las decisiones tomadas por el Ayuntamiento y el responsable del buen funcionamiento de la administración pública municipal.

Sus principales funciones son:

- Encabezar la administración pública municipal.
- Iniciar y realizar propuestas sobre los asuntos que son competencia del Ayuntamiento.
- Presidir las sesiones del Ayuntamiento.
- Informar durante las sesiones del Ayuntamiento el estado que guarde la administración pública municipal.
- Conducir las relaciones del municipio con la Federación, los Estados u otros municipios.
- Informar anualmente a la población de la situación que guarda la administración municipal, detallando las actividades realizadas por las dependencias municipales, y el manejo y destino de los fondos públicos.
- Proponer al Ayuntamiento las comisiones en que deben organizarse los regidores y los síndicos municipales.
- Proponer al Ayuntamiento los nombramientos o remociones del secretario del Ayuntamiento, del tesorero municipal, titular del área de seguridad pública municipal y del contralor municipal o quienes hagan las veces de estos.
- Turnar para su estudio y dictamen, a las respectivas comisiones, los asuntos que sean atribución del Ayuntamiento.
- Disponer el nombramiento de los funcionarios del municipio que le correspondan de conformidad a las disposiciones reglamentarias que emita el Ayuntamiento.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República, la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica Municipal, los reglamentos municipales y las resoluciones del ayuntamiento.
- Realizar a nombre del Ayuntamiento, todos los actos necesarios para el desarrollo de los asuntos políticos y administrativos.
- Vigilar la aplicación de los planes y programas estatales y municipales de desarrollo. Vigilar que la administración y prestación de los servicios públicos se lleve a cabo de la mejor manera y con apego a los reglamentos.
- Aprobar la solicitud de permisos para el uso y aprovechamiento de las áreas públicas.

Acto continuo se presenta un análisis comparativo de las funciones de los presidentes municipales por entidad federativa:

Entidad	Ejecutar/Vigilar los acuerdos del Ayuntamiento/ Representar al Ayuntamiento en todos los actos oficiales/Vigilar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal	Promulgar y publicar los reglamentos y bandos municipales/ Presentar iniciativas de ley en materia municipal	Publicitar las normas de carácter general, aprobadas por el Ayuntamiento	Suscribir a nombre y con autorización del Ayuntamiento, los convenios, contratos	Dentro de su competencia, cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en las leyes y reglamentos federales, estatales y municipales	Conceder audiencias a los habitantes del municipio
Aguascalientes		X	X		X	
Baja California		X	X		X	
Baja California Sur	X	X	X	X	X	
Campeche		X		X	X	
Coahuila de Zaragoza	X	X	X	X	X	
Colima	X	X	X	X	X	X
Chiapas	X	X		X		
Chihuahua	X	X	X	X	X	
Ciudad de México	X	X				
Durango	X	X		X	X	
Guanajuato	X	X	X	X	X	
Guerrero	X				X	
Hidalgo	X	X			X	
Jalisco	X	X	X			
México	X	X		X	X	
Michoacán		X	X	X	X	
Morelos	X	X				
Nayarit	X	X			X	
Nuevo León		X		X	X	
Oaxaca	X	X	X		X	
Puebla	X	X	X	X	X	
Querétaro	X		X	X	X	
Quintana Roo	X	X		X	X	
San Luis Potosí	X	X	X	X		
Sinaloa	X	X	X	X		
Sonora	X	X	X			
Tabasco	X		X	X		X
Tamaulipas	X	X	X	X		
Tlaxcala	X	X	X	X		
Veracruz	X	X	X	X		
Yucatán	X	X	X	X		
Zacatecas	X	X	X	X		

	Presidir y dirigir las sesiones del Ayuntamiento/ Dirigir el gobierno y la administración pública municipal	Convocar por conducto del Secretario, a las sesiones de Ayuntamiento/ Convocar a los regidores y síndicos a la celebración de sesiones extraordinarias,	Nombrar/ Remover funcionarios públicos municipales	Designar a las personas servidoras públicas de la Alcaldía, sujetándose a las disposiciones del servicio profesional de carrera	Imponer las sanciones administrativas por las faltas al Bando, reglamentos municipales y demás disposiciones jurídicas	Informar anualmente al Ayuntamiento, al término de cada ejercicio fiscal, del estado que guarda la Administración Municipal
Aguascalientes	X	X	X		X	X
Baja California	X	X	X			
Baja California Sur	X	X	X		X	X
Campeche	X	X	X			X
Coahuila de Zaragoza	X	X	X			X
Colima		X	X			X
Chiapas	X	X	X		X	X
Chihuahua	X		X			
Ciudad de México	X		X	X		
Durango	X		X			
Guanajuato	X	X	X		X	X
Guerrero	X	X	X		X	X
Hidalgo	X	X	X		X	X
Jalisco	X	X	X			X
México	X	X	X	X		
Michoacán		X				X
Morelos	X		X			X
Nayarit			X			X
Nuevo León	X		X			
Oaxaca	X	X	X		X	X
Puebla	X	X	X		X	X
Querétaro			X			
Quintana Roo	X		X		X	
San Luis Potosí	X		X			
Sinaloa	X				X	
Sonora	X	X	X		X	X
Tabasco	X		X			
Tamaulipas	X	X	X		X	
Tlaxcala	X		X		X	X
Veracruz	X		X		X	X
Yucatán	X		X		X	X
Zacatecas	X		X		X	X

	Ejecutar las acciones y medidas que determine el Ayuntamiento en materia de desarrollo urbano y obra pública	Administrar/Vigilar que la recaudación de la Hacienda Municipal/Vigilar/Proponer que el manejo y la inversión de los fondos municipales, con apego al Presupuesto de Egresos/Ley de impresos	Vigilar e inspeccionar a las dependencias municipales, y demás unidades administrativas que el Ayuntamiento/ Patrimonio	Tener bajo su mando los cuerpos de seguridad pública	Promover la educación cívica y la celebración de ceremonias públicas/ Promover las actividades culturales y artísticas	Supervisar los procedimientos que instaure el Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia	Vigilar que los labores de los secretarios y personal a su cargo se realicen en apego a los principios de generalidad, eficiencia, continuidad, imparcialidad, honradez y certeza
Aguascalientes		X	X	X	X	X	X
Baja California				X			
Baja California Sur		X	X	X	X		X
Campeche		X		X			X
Coahuila de Zaragoza	X	X			X	X	
Colima		X	X	X	X		X
Chiapas	X			X			
Chihuahua		X		X			
Ciudad de México	X						
Durango			X	X	X		
Guanajuato		X		X	X	X	
Guerrero				X			
Hidalgo	X	X		X	X		
Jalisco	X			X			
México				X			
Michoacán				X			
Morelos		X	X	X	X		
Nayarit		X					
Nuevo León			X	X	X		
Oaxaca		X		X			X
Puebla		X		X	X		
Querétaro		X	X	X	X		
Quintana Roo							
San Luis Potosí		X	X	X	X		
Sinaloa				X			
Sonora	X						
Tabasco		X		X	X	X	X
Tamaulipas		X					
Tlaxcala		X		X			
Veracruz		X		X	X		
Yucatán		X		X	X	X	
Zacatecas		X	X	X	X		

b. El o los síndicos

Son los encargados de defender los intereses municipales y de representar jurídicamente al Ayuntamiento en los litigios en los que éste fuere parte. También son los responsables de supervisar la gestión de la hacienda pública municipal, todo ello en observancia a la Ley Orgánica Municipal vigente.

Sus principales funciones son:

- Vigilar el buen manejo de las finanzas públicas municipales.
- Mantener al corriente el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del municipio.
- Revisar y firmar los estados de cuentas de la tesorería municipal y remitirlos a la Contaduría Mayor de Glosa del Congreso del Estado.
- Vigilar que se presente oportunamente la cuenta pública para su revisión por el Congreso Local, así como los informes contables y financieros mensuales.
- Procurar el cobro oportuno de los créditos, multas y rezagos a favor del municipio.
- Asistir regular y puntualmente a las sesiones de cabildo y actos oficiales.
- Practicar a falta o en auxilio del ministerio público, las primeras averiguaciones sobre los hechos que hayan alterado el orden público.
- Comparecer y suscribir los contratos y demás actos jurídicos que contengan obligaciones patrimoniales para el municipio.

En seguida se presenta un análisis comparativo de las funciones de los síndicos por entidad federativa:

Tabla II. Facultades y atribuciones de los síndicos por entidad federativa

Entidad	Procurar, defender, promover y representar jurídicamente los intereses municipales	Acudir con derecho de voz a las sesiones de Cabildo	Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones de Cabildo	Presentar ante el Cabildo iniciativas de reglamentos y normas municipales	Admitir, tramitar y resolver recursos administrativos de su competencia	Asumir funciones de ministerio público
Aguascalientes	X	X	X	X	X	X
Baja California	X	X			X	
Baja California Sur	X		X	X	X	
Campeche	X	X			X	X
Coahuila de Zaragoza	X		X		X	X
Colima	X		X		X	
Chiapas	X	X				X
Chihuahua	X	X	X		X	
Ciudad de México	X		X	X		X
Durango	X	X			X	
Guanajuato	X	X		X	X	
Guerrero	X	X				
Hidalgo	X	X				X
Jalisco	X		X	X	X	
Michoacán	X		X	X		
Morelos	X	X		X		X
Nayarit	X	X				
Nuevo León	X	X				
Oaxaca	X	X				X
Puebla	X	X			X	
Querétaro	X	X				
Quintana Roo	X	X				
San Luis Potosí	X	X				X
Sinaloa	X	X				
Sonora	X	X				
Tabasco	X					
Tamaulipas	X	X				
Tlaxcala	X	X	X		X	
Veracruz	X		X			X
Yucatán	X	X				
Zacatecas	X	X				X

Inscribir ante el Registro Público los bienes muebles inmuebles del ayuntamiento	Formular y actualizar el inventario general de bienes del municipio	Solicitar información relativa al patrimonio municipal
	x	
	x	
x	x	x
x		
x	x	
x	x	x
	x	x
x	x	x
x		
		x
x	x	
x	x	
	x	
	x	
	x	
	x	
	x	
	x	
	x	
x	x	
x	x	x
x	x	

c. Los regidores

Son los miembros del Ayuntamiento que tienen a su cargo las diversas comisiones de la administración pública municipal.

Sus principales funciones son:

- Asistir y proponer a las sesiones de cabildo las medidas que estimen más convenientes para atender los asuntos municipales.
- Asistir a los actos oficiales y atender las comisiones que por su cargo les sean conferidas.
- Presidir y desempeñar las comisiones que les encomiende el Ayuntamiento informando a éste de su resultado.
- Proponer al Ayuntamiento los acuerdos que deban dictarse para el mejoramiento de los diversos ramos de la administración y los servicios públicos municipales.
- Vigilar el funcionamiento de las dependencias administrativas y la atención de los asuntos propios del área de su responsabilidad.
- Presentar su programa anual de trabajo e informarlo al Ayuntamiento acerca del cumplimiento de sus tareas.
- Suplir al presidente municipal en sus faltas temporales, cuando sean menores de treinta días, de acuerdo con el orden de preferencia que el presidente determine.
- Citar sesiones extraordinarias del Ayuntamiento si no lo hace el presidente municipal.

En seguida se presenta un análisis comparativo de las funciones de los regidores por entidad federativa:

Tabla III. Facultades y atribuciones de regidores por entidad federativa

Entidad	Asistir a las sesiones de Cabildo, teniendo voz y voto	Participar y cumplir con sus funciones en las comisiones asignadas	Vigilar los ramos de la administración pública municipal que le sean encomendados	"Proponer medidas dirigidas al mejoramiento de servicios públicos y/o desarrollo municipal"	Presentar iniciativas de creación, reforma y derogación de reglamentos, bandos y demás disposiciones administrativas
Aguascalientes	X	X	X	X	X
Baja California	X	X			
Baja California Sur	X		X	X	
Campeche	X	X			X
Chihuahua	X		X		X
Coahuila de Zaragoza	X		X		
Colima	X	X			X
Durango	X	X	X		
Estado de México	X		X	X	X
Guanajuato	X	X			
Guerrero	X	X		X	
Hidalgo	X	X			
Jalisco	X	X			X
Michoacán	X		X	X	
Morelos	X		X	X	
Nayarit	X	X		X	X
Nuevo León	X	X			
Oaxaca	X	X			
Puebla	X	X			X
Querétaro	X	X			
Quintana Roo	X	X			
San Luis Potosí	X	X			
Sinaloa	X	X			X
Sonora	X	X			
Tabasco	X	X			
Tamaulipas	X				
Tlaxcala	X	X			
Veracruz	X	X	X		
Yucatán	X		X		X
Zacatecas	X	X			

Asistir a las visitas de inspección que realice la Auditoría Superior del Estado	Rendir informes de trabajo y resultados de sus comisiones	Solicitar información sobre la gestión de los titulares de las dependencias del ayuntamiento
	X	
	X	
X	X	X
X		
X	X	
X	X	X
	X	X
X	X	X
X		
		X
X	X	
X	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
X	X	
X	X	X

De acuerdos con las facultades, potestades y atribuciones en los gobiernos municipales, estar capacitado constantemente es una ventaja competitiva, y abre camino para proveer servicios públicos de calidad para la ciudadanía. La formación, experiencia y profesionalización permiten una planificación adecuada del componente humano en la administración pública; y requieren de una política de capacitación y permanente. Los servidores públicos municipales deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo para un mejor desempeño.

Profesionalización como política pública

En la actualidad uno de los temas que ha sobresalido en la agenda política es la profesionalización de los servidores públicos como una de las principales características de desarrollo de las administraciones públicas, bajo el esquema de tener mejores servidores públicos; esto parte de tener personal capacitado y especializado, para dirigir y desarrollar mejores servidores públicos, tomando decisiones de calidad para su aplicación en su población. Con la aparición de la nueva gerencia pública se efectuarían grandes beneficios, pues las exigencias sociales cada día se han pluralizado, de tal manera que se necesitan gobiernos especializados y capacitados para tales demandas.

La Nueva Gerencia Pública (NGP) es una tendencia dentro de las administraciones públicas, que se rigen con mecanismos controlados como: competitividad, eficiencia, eficacia y transparencia para la aplicación de servicios. La NGP es una combinación de lo público y lo privado, introducirla en la administración pública local fortalecería la profesionalización, pues hace uso la flexibilidad, es decir, de la contratación, evaluación y pago por desempeño, genera una competencia dentro las administraciones públicas. Vale la pena mencionar que tiene una inclinación económica, de igual manera introduce diversos elementos que se necesitan dentro de las administraciones para los intereses del bien común.

La fusión de la profesionalización y la NGP aportarían técnicas y modelos para los servidores públicos de calidad, así como para la sociedad, como son: la urgencia de construir gobiernos profesionalizados, crear gobiernos objetivos, con claridad servicial pública-administrativa, dejando atrás las malas prácticas. La NGP ofrece características de carácter de administración privada que necesita la administración pública para su desarrollo y consolidación, es decir, cada servidor público en un área específica debe tener perfiles necesarios para que una administración funcione de manera más eficiente y óptima.

La profesionalización provocará cambios considerables en las administraciones públicas, satisfaciendo a la ciudadanía, de manera profesional y ética que represente seguridad y confianza; además de un modelo tecnológico, para aumentar la calidad y la atención de servicios a través de la innovación. A continuación, se presentan tres diferentes definiciones de profesionalización:

Uvalle (2000) la define de la siguiente manera:

La profesionalización es un conjunto de procesos que se inducen y se estimulan para que el desempeño de la acción de gobierno sea más consistente. La profesionalización alude a condiciones de trabajo institucional que implican una mejor calificación de las aptitudes profesionales. La profesionalización alude a que el mérito la imparcialidad y la calidad del trabajo sean las ventajas del servicio abierto y competitivo, y que en él se visualiza de modo institucional un plan de carrera que defina los requisitos, el ingreso, la capacitación, la promoción, los estímulos y la evaluación del desempeño.

Para Uvalle, un plan de carrera institucional ofrecería un mayor impulso a las administraciones. Introducirlo a éstas produciría mayor calidad, eficacia, eficiencia, transparencia y una mejor economía, pues son aspectos necesarios para la administración pública.

Por otro lado, Vicente Anaya proporciona la siguiente definición:

La profesionalización del servidor público se enfoca a la capacitación adecuada, y constante y evaluada de cada individuo que ocupa un lugar en el aparato público para que su desempeño sea el más idóneo y satisfactorio, es, además, la designación adecuada al puesto por méritos propios, por capacidad comprobada y/o máxima calificación en un concurso; que cada puesto de la administración pública sea ocupado por alguien que tenga los elementos profesionales necesarios.

Este autor enfatiza en el proceso de capacitación como factor necesario para instruir y actualizar al servidor público. El perfil es otro elemento importante para ocupar y desempeñar cargos idóneos dentro de la administración pues sin estos dos no existiría calidad dentro de las administraciones públicas.

Finalmente, Mauricio Merino la describe como:

La profesionalización del servidor público, entendida como la gestión de los recursos humanos que realizan la función de gobierno y que se sustenta en el mérito, la igualdad de oportunidades, la calidad y la competencia profesionales.

En esta definición se aprecia el papel de contar con recursos humanos como regulador de todo el proceso de reclutamiento y tener una organización del personal, la contratación por áreas específicas y aptas para los cargos que desempeñaran para tener resultados óptimos. De manera integral, la profesionalización de los servidores públicos mediante un servicio de carrera administrativa es sin duda la estrategia fundamental para transformar el funcionamiento y desarrollo de administración municipal en México (Morales y Gómez, 2006).

La profesionalización es un proceso en donde existe especialización y experiencia, incluso generaría el ascenso por mérito, el reclutamiento por capacidades según el perfil, conocedores de sus competencias, y remunerados de acuerdo con sus habilidades y el desempeño realizado. La institucionalización del sistema profesional de carrera a nivel local produciría un impacto significativo en las administraciones públicas municipales, sustentadas con leyes y normas, para su exigencia al momento del ingreso de los servidores públicos.

El municipio cuenta con autonomía, y requiere de personal capacitado y especializado. El municipio es el primer espacio en donde administración pública debe contar con estructura y personal organizado, capacitado, que

garantice los mejores resultados. La administración pública representada por los integrantes del Cabildo emerge de la ciudadanía como gobierno democrático, el cual será la cabeza principal, es decir, los representantes que desempeñarán, desarrollarán e implementarán estrategias para prestar servicios de calidad con visión a futuro, sujetos a resultados, abierto a rendición de cuentas, lo que producirá confianza y transparencia.

a. Servicio Profesional de Carrera

La profesionalización debe ser una vía y una estrategia a largo plazo dentro de la administración pública, en particular del ámbito local, pues es la más allegada a la sociedad. Si los rubros antes expuestos existieran en el orden municipal en cuanto a la selección de personal, perfiles, rendición de cuentas, manejaría un alto grado de transparencia, y la capacitación constante por medio de la profesionalización, a partir de la cual el servidor público pueda adquirir ciertas habilidades y pueda desenvolverse de una manera eficiente, de calidad y en equipo con los diferentes órdenes de gobiernos y partidos políticos; lo anterior generaría una administración pública con las características idóneas para darle un mejor servicio a la sociedad. Sin embargo, aun cuando no hubiera un reclutamiento por méritos, por capacidades o por concurso, sería necesario profesionalizar al personal en cuanto a capacitación: una vez ingresado el personal nuevo tendría que tomar cursos respecto al área asignada, instruirse, incluso motivar a la persona a especializarse.

El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es política clave para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficacia y la eficiencia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora de servicios que se ofrecen a la ciudadanía. Este sistema permite administrar los recursos humanos de las instituciones sujetas a la ley del Servicio Profesional de Carrera. y garantiza su ingreso, desarrollo y permanencia en la administración pública federal, a través del mérito y la igualdad de oportunidades; en un marco de transparencia y legalidad.

No obstante, a nivel local, en los ayuntamientos difícilmente se dan los ascensos, tomando en cuenta que los periodos de cada administración son cortos; por lo que se deberían adoptar un sistema de capacitación que pudiera complementar el funcionamiento de cada una de las áreas, generando mejores servicios para las localidades, porque hoy día es una necesidad para el sistema político administrativo.

Antecedentes del Sistema de Profesionalización para la Administración Pública

Con la intención de conjuntar los pronunciamientos políticos e iniciativas legales que expliquen por qué en la historia de la administración pública federal pasaron tantos años para que se implementara un sistema de

selección de servidores públicos basada en la profesionalización, se definió una muestra de datos relevantes de carácter normativo y político, que pueda ofrecer un panorama para visualizar el trayecto histórico hasta la Ley que crea el Sistema de profesionalización para toda la administración pública federal centralizada en el año 2003.

Tabla I. Acontecimientos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

AÑO		Acontecimiento
1911	Proyecto de Ley del Servicio Civil	Hay solo una mención de este proyecto atribuido a los diputados, Justo Sierra y Tomas Berlanga. Sin que se registre la discusión del proyecto mencionado.
1912	Casa del Obrero Mundial	Organización que aglutinó diversos grupos de trabajadores del estado con el objeto de la defensa de sus derechos.
1917	Proyecto sobre Servicio Civil, Art. 123 Constitucional	Atribuido a una comisión de los diputados constituyentes, presidida por Salvador Alvarado, de la que no se da cuenta en el diario de debates del Constituyente. Si bien en un principio el Artículo 123 no estableció directamente la relación de trabajo entre el empleado público y el estado en forma específica, fue asumida en el sentido general como cualquier relación laboral.
1921	Discurso del Presidente Álvaro Obregón en apertura de Sesiones	Hace referencia a la moralidad política y administrativa de los altos funcionarios que debe extenderse a todo cuerpo de servidores de la nación.
1922	Confederación Nacional de Administración Pública	Encabezada por el presidente de la República Álvaro obregón, organización que pugó por crear un seguro oficial, así como la creación de la carrera administrativa mediante una ley de servicio civil. Se organizó con treinta asociaciones locales, una en cada entidad federativa.
1923	Carrera Administrativa en el Estado de San Luis Potosí	Se constituyó la Comisión del Servicio Civil a la que se le confió la tarea de reglamentar la Ley de Servicio Civil.
1925	Reglamento de la Contraloría	Inicia su vigencia un reglamento que contiene varios de los elementos constitutivos para la carrera administrativa, como: evaluación, hoja de servicios honorable, exámenes para ingreso y reglamentación de los exámenes y definición de jurados.
1929	Proyecto de Ley del Servicio Civil	Elaborado por Amilcar Zetina.
1921	Ley Federal del Trabajo	Artículo 2. "Las relaciones entre el estado y sus servidores se regirán por las leyes de Servicio Civil que se expedirán..." No hay datos en los siguientes años que muestren iniciativas sobre el tema específico del Servicio Civil.

1934	Acuerdo del Presidente Abelardo Rodríguez para el Servicio Civil del 9 de abril de 1934	El presidente Abelardo Rodríguez, rechaza la facultad de nombramiento e implementa mediante Acuerdo el Servicio Civil, incorpora el examen para el ingreso y excluye a personal de carácter político. La efímera vigencia impide evaluar la aplicación de esta experiencia mexicana.
1936	Discurso del Presidente Lázaro Cárdenas	En la Inauguración de sesiones del Poder Legislativo, hace referencia a la experiencia e intento del presidente Rodríguez, sin embargo enfatiza que la permanencia que produce el servicio civil puede incorporar a personas “ajenas al proyecto de la revolución”, dejando en claro que la carrera administrativa no sería apoyada.
1938	Estatutos de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión	El presidente no organiza un servicio profesional, pero emite el estatuto para regular las relaciones laborales con el estado y distingue a los empleados en trabajadores de base y de confianza.
1960	Adición del apartado B al Art. 123 Constitucional	APARTADO B, que regula el empleo público, jornadas, salarios, vacaciones, suspensión, conflictos y derecho de asociación. Del que vale la pena resaltar las fracciones: 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. En igualdad de condiciones tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia”.
1963	Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado	Es la Ley reglamentaria del APARTADO B del 123. Se definen los empleados de confianza, refiriéndose a los funcionarios y los de base a los trabajadores cuya característica principal es la inamovilidad.
1982	Se crea la Coordinación General para la Modernización de la Administración Pública	Esta Coordinación dependía de la Subsecretaría de Control Presupuestal y Contabilidad de la Secretaría de Programación y Presupuesto, cuyos resultados fueron crear la Dirección del Servicio Civil de Carrera, responsable de normar y coordinar el servicio civil en la dependencia.
1982	Reforma al Capítulo IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Se reforma el Artículo 108 de la Constitución y se introduce un solo concepto, el de servidor público para todos los empleados. Se emite la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
1983	Acuerdo que crea la Comisión Intersecretarial para el Servicio Civil	El objeto es asesorar al Ejecutivo Federal para la implementación del sistema.
1984	Proyecto de Servicio Civil	A un año de trabajo de la Comisión Intersecretarial, cuenta con un proyecto que fue rechazado precisamente por la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado FETSE.

1995	Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000	En el Subprograma de Dignificación, profesionalización y ética del servidor público se propuso contar con un servicio profesional de carrera que garantizara la adecuada selección y desarrollo profesional. Finalmente, este proyecto tampoco prosperó.
1998	Iniciativa del Senador Estaban Moctezuma Barragán	Se presenta en el senado iniciativa de Ley de Profesionalización Y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal Centralizada.
2000	Iniciativa del Senador Carlos Rojas	Ley para el Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Federal.
2002	Iniciativa del Senador César Jauregui Robles	Ley Federal Del Servicio Público Profesional y Reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
2002	Iniciativa de la Diputada Magdalena Nuñez Monreal	Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera. Proyecto Desestimado
2003	Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal	Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 10 de abril del 2003. Ley vigente que define experiencia global de servicio civil.

Marco Jurídico del Servicio Profesional de Carrera

En México existen diversas leyes sobre este tema, la federal, la estatal y la municipal, resaltando que no se ha logrado la aplicación de estas leyes y normas de manera constante en los diferentes órdenes de gobierno. El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública. Es el sistema que privilegia los conocimientos, la igualdad de oportunidades y el mérito, con el fin de atraer, retener y desarrollar a las mujeres y hombres más aptos para el servicio público dentro de la administración pública federal centralizada.

De aquí que se considera que el marco normativo contemple la figura del Servicio Público Profesional de Carrera, estableciendo además la obligación del Estado de promover la expedición de una ley reglamentaria, que precise las disposiciones relativas a sus objetivos, principios, ámbito de aplicación y regulación, derechos, obligaciones y facultades. A continuación, se presentarán las leyes federales para la función pública de la administración federal centralizada:

Cuadro 1. Leyes de profesionalización en México

Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Art.123 Constitucional, apartado B
Jurisprudencia pronunciada por el Pleno y las Salas de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y los Tribunales Colegiados
Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal
Reglamento de la ley del servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal
Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado "B" del artículo 123 Constitucional.
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado
Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos
Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos

Profesionalizar es un reto en la agenda pública a razón de que las culturas políticas de algunos lugares aún presentan costumbres arraigadas en el ámbito político, como obtener el puesto por compromisos políticos o intereses personales. Lo ideal sería que dentro de las administraciones públicas en todos sus órdenes integraran el Servicio Profesional de Carrera, que ya fue aprobado en México en el 2003, con el fin de hacer cambios en la administración pública.

Según el artículo 2 de la ley del servicio profesional de carrera en México, éste se define de la siguiente manera:

El sistema del servicio profesional de carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública para beneficio de la sociedad, mediante principios rectores como la legalidad, la eficiencia, la objetividad, la calidad, la imparcialidad, la equidad y la competencia por mérito.

En el primer orden administrativo no hay una integración de este servicio profesional. El contrato por perfil no existe, ni el método escalafonario, ni objetividad; lo que provoca deficiencias administrativas, por no contar con conocimientos propios de su área por lo tanto el servicio o las respuestas que dan a los problemas sociales no son de calidad, ni eficientes y tampoco eficaces.

Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera

El Sistema de Servicio Profesional de Carrera (SPC) es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traduce en una mejora en los servicios que se proporcionan.

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera está estructurado por los siguientes subsistemas:

- a. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos
- b. Subsistema de Ingreso
- c. Subsistema de Desarrollo Profesional
- d. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

Subsistema de Planeación de Recursos Humanos	Subsistema de Ingreso	Subsistema de Desarrollo Profesional	Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades
Determina en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.	Regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Servicio Profesional de Carrera.	Contiene los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Servicio Profesional de Carrera.	<ul style="list-style-type: none">• Establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:<ul style="list-style-type: none">• Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que laboran y la Administración Pública Federal en su conjunto.• La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.• Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.

Ordenamientos estatales que regulan el Servicio Civil de Carrera

En el siguiente cuadro comparativo se encuentra los ordenamientos que regulan el servicio civil de carrera relativo a los poderes ejecutivos estatales. No obstante, a pesar de que más de la mitad de las entidades federativas no cuentan con una ley en la materia, ocho Estados han regulado esta situación a través de sus leyes respectivas, tales son los casos de:

Ordenamientos que regulan en específico el Servicio Civil de Carrera

Entidad Federativa	Ordenamientos que regulan en específico el Servicio Civil de Carrera
Aguascalientes	Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes.
Baja California ³	Ley del Servicio Civil de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios de Baja California.
Baja California Sur	Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California Sur.
Campeche	Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública del Estado de Campeche.
Ciudad de México	Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal.
Quintana Roo	Ley del Servicio Público de carrera del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
Veracruz	Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
Zacatecas	Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado y Municipios de Zacatecas

Derivado del estudio de la normatividad relativa al servicio civil de carrera implementada en los poderes ejecutivos locales de México, se destaca lo siguiente: las entidades federativas que cuentan con una Ley sobre el Servicio Civil de Carrera y consideran al mismo como un sistema fundamental, son ocho: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Ciudad de México, Quintana Roo, Veracruz, y Zacatecas. A continuación, se presenta un cuadro que ubica fecha de publicación de los ordenamientos, objetivo y sujetos a los que van dirigidas las disposiciones.

³ En el caso de Baja California, la ley en mención no señala un sistema de servicio civil de carrera como tal, sino que establece las actividades relacionadas con los servidores públicos.

Leyes estatales de Servicio Civil de Carrera

Entidades Federativas	Denominación	Publicación	Objetivo	Sujetos
Aguascalientes	Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes	Fecha de publicación: 12/ Noviembre/2001 Ultima reforma: 08/ Agosto/2005	ARTÍCULO 30.- La presente normatividad tiene por objeto establecer las bases y lineamientos necesarios para lograr el óptimo funcionamiento del sector público a través del desarrollo, especialización, profesionalización, control y evaluación de los servidores públicos mencionados en el Artículo Primero.	ARTÍCULO 10.- Las disposiciones contenidas en la presente Ley son de orden público y de observancia general para los servidores públicos del Poder Ejecutivo, de los Municipios y Organismos Descentralizados Estado, exceptuados de su aplicación los titulares de las dependencias, subsecretarios, directores generales o sus equivalentes que sean señalados en el Manual de Operación del Servicio Civil de Carrera y aquellos considerados como de base por el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados.
Baja California Sur	Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California	Fecha de publicación: 31/Diciembre/2007. Ultima reforma: 08/Julio/ 2008	ARTÍCULO 1.- La presente Ley es de carácter administrativo y tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Centralizada del Estado de Baja California Sur.	ARTÍCULO 2.- El Sistema del Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo de gestión administrativa para los servidores públicos con categoría de confianza de la Administración Pública Centralizada del Estado de Baja California Sur, sustentado en el reclutamiento, selección, capacitación, Profesionalización y evaluación del capital humano que garantiza el acceso, promoción y permanencia en la función pública con base en el mérito y desempeño. Está orientado a brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.
Campeche	Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública del Estado de Campeche	Fecha de publicación: 12/Septiembre/2019	ARTÍCULO 1. La presente Ley tiene por objeto establecer las bases para la planeación, organización, operación, desarrollo, evaluación y control del Servicio Profesional de Carrera para puestos de Confianza al servicio de la Administración Pública del Estado de Campeche que formen parte del mismo, tendiendo la necesidad de instituir un referente legal que fundamente el desempeño de las y los trabajadores de Confianza a partir del mérito, evaluación de su desempeño y su propia trayectoria de profesionalización en puestos de Mayor responsabilidad, mediante la formación y la capacitación.	ARTÍCULO 4. Las personas ocupantes de puestos de carrera serán consideradas titulares de plazas de confianza, de conformidad con lo establecido en el artículo 4 de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado de Campeche, así como en los términos de la presente Ley y su Reglamento.

<p>Ciudad de México</p>	<p>Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración del Distrito Federal</p>	<p>Fecha de publicación: 26/ Enero/2012</p>	<p>ARTÍCULO 1.- La presente Ley es de orden e interés público y tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal.</p>	<p>ARTÍCULO 4.- Son sujetos de esta Ley los servidores públicos de confianza de la Administración Pública Central del Distrito Federal que ingresen al Servicio Público de Carrera de la Administración Pública, en términos de lo previsto en este ordenamiento, así como en las disposiciones reglamentarias y los lineamientos administrativos que deriven de su aplicación.</p>
<p>Coahuila de Zaragoza</p>	<p>Código Municipal para el Estado de Coahuila de Zaragoza</p>	<p>Fecha de Publicación: 20/ Julio/ 1999 Última reforma: 20/ Marzo /2001</p>	<p>ARTÍCULO 370. El Servicio Profesional de Carrera tendrá como objetivos: I.Dotar a la administración pública municipal de servidores públicos profesionales, especializados, con aptitud, calidad, Vocación de servicio, lealtad institucional y eficacia en la atención de los asuntos públicos. II.Contar con las reglas que definan los procedimientos y criterios para reclutar, seleccionar, contratar, formar, y capacitar, a los servidores públicos; evaluar su desempeño, reconocer sus méritos, así como establecer las condiciones para su retiro digno. III.Proporcionar a los Servidores Públicos certidumbre, estabilidad y seguridad en el empleo, en función exclusiva de su desempeño laboral y lealtad institucional a la función pública encomendada; IV. Mejorar la calidad de los servicios públicos. V.Dar continuidad a los programas y acciones para lograr la mayor eficacia de las políticas públicas. VI. Propiciar el desarrollo integral de los Servidores Públicos. VII.Renovar la imagen de los servidores públicos municipales.</p>	<p>ARTÍCULO 369. Los Municipios del Estado que cuenten con más de 50,000 habitantes habrán de establecer el Servicio Profesional de Carrera Municipal en sus respectivos ayuntamientos, el cual es un sistema de administración del personal basado en los méritos profesionales y de servicio público que asegurará contratar, retener y promover a los funcionarios públicos municipales aplicando el criterio de calificación o idoneidad. El Servicio Profesional de Carrera Municipal deberá contener las disposiciones para que funcionarios públicos municipales logren un plan de vida y de carrera que asegure su profesionalización. También deberá contener los criterios y parámetros para su ingreso, su desarrollo laboral y su retiro, lo que permitirá contar con recursos humanos especializados y permanentes, garantizando así la continuidad de los programas institucionales, independientemente de los relevos periódicos de las autoridades municipales establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.</p>
<p>Michoacán de Ocampo</p>	<p>Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo</p>	<p>Fecha de Publicación: 31/Diciembre/2001 última reforma: 30/Octubre/2018</p>	<p>ARTÍCULO 103. Los Ayuntamientos establecerán mecanismos administrativos y financieros que permitan la institucionalización del Servicio Civil de Carrera el cual tendrá los siguientes propósitos: I. Garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo; II.Fomentar la vocación de servicio mediante una motivación adecuada; III.Promover la capacitación permanente del personal; IV. Procurar la estabilidad de las instituciones V. Prom over la eficiencia de los servidores públicos municipales; VI.Mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos municipales; VII.Garantizar promociones justas y otras formas de progreso laboral, tomando como base sus méritos; VIII.Garantizar a los servidores públicos municipales el ejercicio de los derechos que les reconocen leyes y otros ordenamientos jurídicos; y IX.Contribuir al bienestar de los servidores públicos municipales y sus familias, mediante el desarrollo de actividades educativas, cultural, recreativo y social.</p>	<p>Artículo 104. Para la institucionalización del Servicio Civil de Carrera, los Ayuntamientos establecerán: I. Las normas, políticas y procedimientos administrativos, que definirán qué servidores públicos participarán en el servicio civil de carrera; II. Un estatuto del persona l; III. Un sistema de mérito para la selección, promoción y estabilidad del personal; IV. Un sistema de clasificación de puestos, con su respectivo perfil; V. Un sistema de plan de salarios y tabulador de puestos; y VI. Un sistema de capacitación, actualización y desarrollo del personal.</p>

<p>Nayarit</p>	<p>Ley Municipal para el Estado de Nayarit</p>	<p>Fecha de Publicación: 04/Ago- to/2001 última reforma: 27/Junio/2017</p>	<p>ARTICULO 120.- Los Ayuntamientos institucionalizaran el servicio civil de carrera para los empleados de confianza, el cual tendrá los siguientes propósitos:</p> <p>I.- Garantizar la profesionalización de los servidores públicos en el cumplimiento de sus funciones;</p> <p>II.- Garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo;</p> <p>III.- Fomentar la vocación de servicio mediante una motivación adecuada; IV.- Promover la capacitación permanente del personal;</p> <p>V.- Procurar la lealtad a las instituciones del municipio;</p> <p>VI.- Promover la eficiencia de los servidores públicos municipales;</p> <p>VII.- Mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos municipales;</p> <p>VIII.- Garantizar promociones justas y otras formas de progreso laboral, con base en sus méritos;</p> <p>IX.- Garantizar a los servidores públicos municipales el ejercicio de los derechos que les reconocen las leyes y otros ordenamientos jurídicos; y</p> <p>X.- Contribuir al bienestar de los servidores públicos municipales y sus familias, mediante el desarrollo de actividades educativas, cultural, deportivo, recreativo y social.</p>	<p>ARTICULO 124.- En la aplicación del presente capítulo se atenderá, en lo conducente, lo dispuesto por el Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado, Municipios e Instituciones Descentralizadas de Carácter Estatal.</p>
<p>Puebla</p>	<p>Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla</p>	<p>Fecha de Publicación: 23/Marzo/2001 última reforma: 08/Febrero/2019</p>	<p>ARTÍCULO 219</p> <p>Los Ayuntamientos promoverán en el ámbito de sus competencias, el servicio civil de carrera, el cual tendrá los siguientes propósitos:</p> <p>I. Garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo;</p> <p>II. Fomentar la vocación de servicio, mediante una motivación adecuada;</p> <p>III. Propiciar la capacitación permanente del personal, así como la sensibilización para brindar un trato adecuado a las personas con discapacidad;</p> <p>IV. Procurar la lealtad a las instituciones del Municipio;</p> <p>V. Promover la eficiencia y eficacia de los servidores públicos municipales;</p> <p>VI. Mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos municipales;</p> <p>VII. Otorgar promociones justas y otras formas de progreso laboral con base en sus méritos;</p> <p>VIII. Garantizar a los servidores públicos municipales el ejercicio de los derechos que les reconocen las leyes y otros ordenamientos jurídicos; y</p> <p>IX. Contribuir al bienestar de los servidores públicos municipales y sus familias, mediante el desarrollo de actividades educativas, cultural, deportivo, recreativo y social.</p>	
<p>Querétaro</p>	<p>Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro</p>	<p>Fecha de Publicación: 25/Mayo/2001 última reforma: 29/Septiembre/2015</p>	<p>ARTÍCULO 64.- Los ayuntamientos institucionalizaran el servicio civil de carrera, por medio del reglamento correspondiente, el cual tendrá los siguientes propósitos:</p> <p>Garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo;</p> <p>-Fomentar la vocación de servicio, mediante una motivación adecuada;</p> <p>-Promover la capacitación permanente del personal;</p> <p>-Procurar la lealtad a las instituciones del Municipio;</p> <p>-Promover la eficiencia y eficacia de los servidores públicos municipales;</p> <p>-Mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos municipales;</p> <p>-Garantizar promociones justas y otras formas de progreso laboral, con base en sus méritos;</p> <p>-Garantizar a los servidores públicos municipales, el ejercicio de los derechos que les reconocen las leyes y otros ordenamientos jurídicos; y</p> <p>-Contribuir al bienestar de los servidores públicos municipales y sus familias, mediante el desarrollo de actividades educativas, cultural, deportivo, recreativo y social.</p>	<p>ARTÍCULO 68.- En la aplicación del presente Capítulo, se atenderá, en lo conducente, lo dispuesto por la Ley de los Trabajadores del Estado de Querétaro.</p>

Quintana Roo	Ley del Servicio Público de Carrera del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo	Fecha de publicación: 15/ Febrero/2002	ARTÍCULO 1º.- La presente Ley es de orden público y de observancia general en todo el territorio del Estado de Quintana Roo, y tiene por objeto establecer el Servicio Público de Carrera de los Trabajadores Trabajadoras Poderes Ejecutivo y Judicial, y Municipios de la entidad.	ARTÍCULO 5º.- Son Servidores Públicos y Servidoras Publicas de Carrera del Estado de Quintana Roo, los trabajadores y las trabajadoras de base o de confianza, que hayan cumplido con el proceso de ingreso previsto en la presente Ley.
Sonora	Ley de Gobierno y Administración Municipal del Estado de Sonora	Fecha de Publicación: 15/Octubre/2001 última reforma: 16/ Marzo/2021	ARTÍCULO 174.- El Ayuntamiento institucionalizará el servicio civil de carrera a efecto de contribuir a la mejoría en la calidad de los servicios gubernamentales que la administración pública municipal presta a la ciudadanía.	ARTÍCULO 175.- En cumplimiento de lo estipulado por el artículo anterior, el Ayuntamiento atenderá lo dispuesto en la ley de la materia en el Estado y el reglamento respectivo, donde se establecerán las bases de organización, funcionamiento, desarrollo, control y evaluación del servicio profesional de carrera para los servidores públicos de la administración municipal.
Veracruz	Reglamento de la Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave	Fecha de publicación: 10/ Octubre/2003. Última reforma: 15/Diciembre/2016	ARTÍCULO 1. La presente ley tiene por objeto establecer las bases de organización, funcionamiento, control y evaluación del Servicio Público de Carrera para la Administración Pública Centralizada del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, conforme a los principios de legalidad, honradez, responsabilidad, confidencialidad, eficacia e institucionalidad.	ARTÍCULO 4. Son sujetos del presente ordenamiento las personas que ocupen puestos o cargos de confianza en dependencias administración centralizada desempeñen funciones de: dirección, vigilancia, manejo valores, planeación, control adquisiciones, responsabilidad en autorización de ingreso, salida, alta, baja o destino de bienes y valores de almacenes e inventarios, investigación, investigación científica, formulación de juicios, lineamientos o criterios y desarrollo de procesos de evaluación.
Zacatecas	Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado y Municipios de Zacatecas	Fecha de Publicación: 4/ Agosto/ 2004 Última reforma: 23/ Marzo /2013	ARTÍCULO 1.- La presente ley es de orden público, y tiene por objeto establecer las bases para la planeación, organización, operación, desarrollo y evaluación del Servicio Profesional de Carrera en la administración pública del Estado de Zacatecas.	Esta ley es de aplicación obligatoria para las dependencias de la administración pública centralizada y sus órganos administrativos desconcentrados; para las entidades públicas paraestatales, así como para la administración pública municipal y paramunicipal.

Es oportuno indicar que nueve entidades hacen alusión dentro de alguno de sus ordenamientos al Servicio Civil de Carrera, sin contemplar una ley local específica. Guanajuato, Jalisco, Nayarit, Oaxaca, Sonora, y Tabasco son entidades que lo mencionan para el caso de los servidores públicos de las dependencias y entidades del poder ejecutivo, dentro de sus ordenamientos denominados "Ley Orgánica para el Poder Ejecutivo" o en su "Ley Orgánica para la Administración Pública". Por otro lado, el Estado de Guerrero, lo cita dentro de su normatividad "Ley Orgánica para la Administración Pública". Mientras que, Chiapas y Puebla nombran el Servicio Civil de Carrera en las Constituciones Políticas de sus Estados.

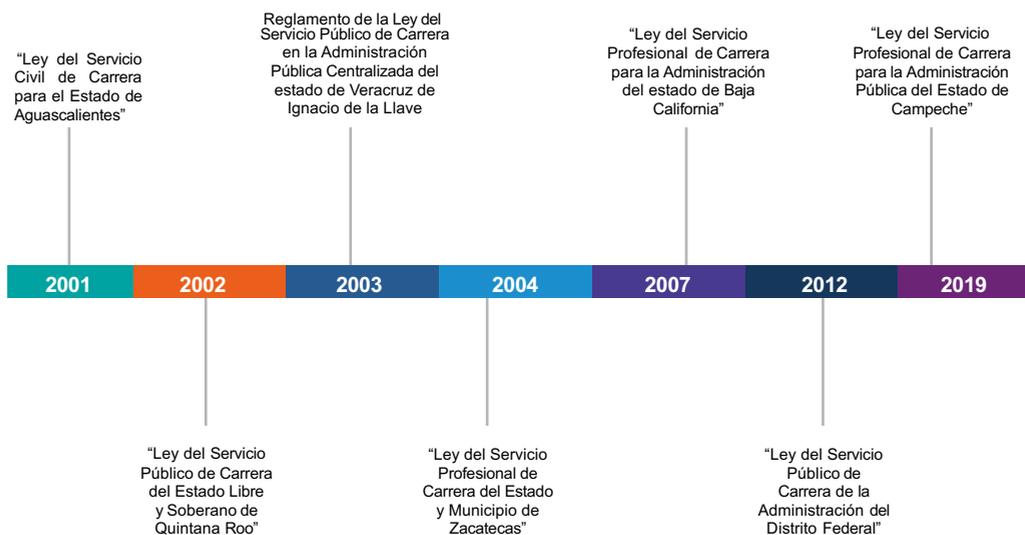
Para el caso de los Estados de Campeche, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Morelos, Querétaro y Veracruz existen ordenamientos del Servicio Civil de Carrera

que regulan otros ámbitos gubernamentales u otros poderes de gobierno, como el Poder Legislativo, Procuración de Justicia; o bien, en los ámbitos policiales o de educación. Los Estados de Nuevo León, Oaxaca, San Luis Potosí, Tabasco y Yucatán dentro de sus Constituciones establecen el Servicio Civil o Profesional de Carrera relacionado a otros ámbitos gubernamentales. Mientras que Tamaulipas, Chihuahua, Coahuila e Hidalgo lo citan en sus Leyes Orgánicas.

Para el caso concreto de Sinaloa, la Constitución del Estado de Sinaloa trata de manera dispersa al Servicio Civil de carrera y hace referencia a la “Ley del Servicio Civil de Carrera”. Sin embargo, se observa que, en el marco jurídico de la entidad, no se ubica éste. Lo mismo ocurre con respecto a la Ley Orgánica del Congreso del Estado de Sinaloa donde se estipula la observación del servicio civil de carrera, pero no existe constancia de que el modelo sea seguido al interior del poder legislativo local.

Con la intención de visibilizar la creación de los ordenamientos relativo al tema se muestra una línea del tiempo con la fecha de publicación de las normatividades que regulan el servicio civil de carrera en el ámbito local.

Fig. 1 Línea del tiempo con la fecha de publicación de las normatividades que regulan el servicio civil de carrera en el ámbito estatal.



La función pública municipal

El personal de los servicios públicos son personas empleadas por las autoridades en el orden federal, estatal y municipal, y comprenden servidores, funcionarios y empleados públicos. Las autoridades deben proporcionar servicios de gran calidad a sus ciudadanos y un trabajo digno a sus trabajadores. La mejor manera de lograr este desarrollo sostenible es desde lo local, promoviendo la gobernanza y la transparencia a través de políticas públicas o programas eficaces en los servicios públicos.

Además, se puede considerar como estrategia organizacional que integra metas y políticas de la organización para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, con la finalidad de lograr el objetivo organizacional. Las estrategias de las organizaciones municipales están altamente determinadas por las demandas y las necesidades del desarrollo de la sociedad en su conjunto, muchas plasmadas en sus planes de desarrollo y otras definidas desde el marco normativo del quehacer público municipal. La estrategia organizacional será un factor fundamental que determine la estructura con la cual dar respuesta a los requerimientos de la ciudadanía.

Antecedentes de la profesionalización municipal

Para el siglo XXI, después de 71 años con la alternancia de gobierno en el orden federal, la situación política del país comenzó a producir cambios radicales en nuestro sistema, la transición y la entrada de personal, estrategias y proyectos nuevos, dieron lugar a modificaciones dentro de los tres órdenes de gobierno. En el 2003, en el gobierno de Vicente Fox Quesada (PAN), se creó la ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, con el fin de contar con personal profesional, con mayor competitividad para la continuidad de programas y políticas públicas; un código de ética activo al servicio de la democracia que contribuya a un cambio cultural, capaz de erradicar la corrupción; así como la capacitación, de personal, igualdad de oportunidades, mayor optimización en la administración de los recursos humanos. A esta ley se le dio cumplimiento el 10 de abril del 2003, el objetivo es no burocratizar el sistema de gobierno, tener confianza a las instituciones y en losservidores públicos.

Sin embargo, no se ha conseguido obtener que la acción del gobierno municipal en México sea eficaz y de la calidad esperada. Siguen siendo diversos los problemas municipales que tienen que tratar los gobiernos, tales como: la falta de gobernantes y administradores calificados y aptos para dirigir y administrar; satisfacer las exigencias municipales crecientes generadas por los desequilibrios regionales, con contrastes entre municipios desarrollados y rezagados; limitaciones en la disponibilidad de los recursos públicos para atender múltiples requerimientos, que se producen por la distribución inequitativa de los ingresos hacia los gobiernos municipales; las exigencias de las fuentes de financiamiento para reactivar el desarrollo; entre otro orden de asuntos.

Los múltiples asuntos municipales pendientes en los tiempos presentes permiten advertir que la reivindicación del municipio libre es un aspecto inacabado en los procesos de la reforma estatal que se ha dado. Por ello, se requiere considerar la reivindicación del desarrollo de las instituciones municipales en la agenda del gobierno mexicano, para fortalecer la capacidad de gobernar municipal, con el fin de que responda a los problemas jurídicos, gubernamentales, administrativos, financieros y sociales irresueltos y complejos de los entornos comunales.

A los gobiernos locales se les presentan un escenario de oportunidades para construir y desarrollar la capacidad gubernamental para consolidar lo logrado, hacer frente a la diversidad de demandas de la ciudadanía y conseguir que la acción del gobierno ofrezca condiciones de legalidad, bienestar social y desarrollo. Por lo tanto, el Servicio Civil de Carrera en el orden municipal deber ser una condición previa y necesaria, para que los gobiernos municipales tengan personal directivo calificado con capacidad para solucionar problemas de la ciudadanía, en donde el municipio está jugando un papel estratégico y detonador para el desarrollo de sus potencialidades de gobernanza.

La profesionalización los servidores públicos municipales

Cada municipio tiene ciertas y diversas características que los hacen diferentes entre sí, en cuanto a necesidades, culturas y espacios; pero es importante resaltar que aun con las diferencias si se aplicara una ley donde los servidores públicos municipales de todo el país se capacitaran y se preparan por esos tres años o cuatro años –sea el caso- para el servicio público en la administración donde laboran, probablemente habría una percepción más alta de credibilidad hacia ellos como servidores, y estos aplicarían buenas decisiones para la comunidad; por lo tanto habría reciprocidad y confianza dentro del ámbito político e institucional.

Si bien es facultad de los estados y municipios puntualizar modelos de profesionalización de acuerdo con sus necesidades e intereses, es conveniente que existan criterios comunes para regular los procesos de capacitación, evaluación y, particularmente, certificación de los servidores municipales; tanto para asegurar la calidad del proceso, como para armonizarlo con los otros órdenes.

La función dentro de la administración pública es la principal característica a evaluar, ya que cada uno de los funcionarios, servidores y empleados públicos tiene un rol específico, competencias y responsabilidades, su trabajo debe ser evaluado y calificado por el desempeño realizado a cada una de sus actividades administrativas. La sociedad es pieza clave para poder lograr y juzgar, así como exigir e informarse de la función de cada servidor público. Hoy día se cuenta con los medios para poder participar, como bando municipal, el plan de desarrollo, entre otros: la exigencia de la sociedad también logrará exigir mejores gobiernos.

Cabildo
(ediles)

Titulares de la
administración
locales

Estructura de la
administración
local de todos
los niveles

Funcionarios públicos municipales

Leyes municipales por entidad federativa que incluyen el Servicio Civil de Carrera

La creación del Sistema Público de Carrera (SPC) implica transitar de administraciones patrimonialistas y clientelares hacia burocracias modernas y profesionales. El sistema meritocrático impide a los gobernantes contratar, despedir, pagar y promover libremente a sus administrativos. Al contrario, se procura contratar y retener a las personas más aptas para realizar las tareas, las cuales requieren cierto grado de conocimiento técnico. Para ello, los SPC cuentan con un conjunto de reglas para controlar: 1) el acceso, 2) la formación y capacitación, 3) la movilidad interna y 4) los derechos y deberes (sistema de sanciones).

A nivel individual, los SPC ofrecen para los servidores seguridad en el empleo y una ruta clara de ascenso y promoción, al regular todos estos elementos a través de reglas formales se logra cierta autonomía entre la esfera política y la administrativa. Los tres principales beneficios son: 1) la continuidad, 2) el apego a la implementación de las políticas públicas, y 3) la mayor acumulación de conocimiento. Por un lado, la continuidad de las políticas se logra porque los servidores públicos son evaluados con base en el grado de cumplimiento de los programas. Por otro lado, el apego a la norma se debe a que, los administradores públicos se pueden beneficiar más si mantienen su neutralidad política en el ejercicio de sus funciones dada la alternancia en el poder; ya que, de no ser así, sus posibilidades de promoción en el largo plazo podrían verse minadas.

De acuerdo con lo anterior, son 15 leyes municipales las que incluyen el Servicio Civil de Carrera para el mejoramiento de la acción pública para conseguir buenos resultados y que favorecer el progreso económico y el bienestar de la ciudadanía. Una ciudadanía interesada e involucrada en el quehacer de lo público, participativa y

crecientemente exigente con la eficiencia y eficacia de la función pública requiere respuestas a sus demandas, que suelen avanzar a un ritmo pausado, insuficiente para garantizar el ejercicio pleno del derecho a un buen gobierno. Un ingrediente central para acelerar las transformaciones necesarias encaminadas a mejorar la entrega de mejores bienes y servicios públicos en beneficio de la sociedad es la profesionalización del Servicio Civil, lo cual incluye a las instituciones, las políticas y los servidores del estado en todos los órdenes de gobierno.

Cuadro. Leyes municipales por entidad federativa que incluyen el Servicio Civil de Carrera

Baja California Sur	Capitulo Segundo Artículo 219
Coahuila de Zaragoza	Del Servicio Profesional Municipal Artículo 369 Título Noveno al De Carrera M
Colima	CAPÍTULO IV De Las Facultades Y Obligaciones De Los Ayuntamientos. Artículo 45.- Son Facultades Y Obligaciones De Los Ayuntamientos, Que Se Ejercerán Por Conducto De Los Cabildos Respectivos
Durango	CAPÍTULO III DE LAS FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL AYUNTAMIENTO ARTÍCULO 27 Son Atribuciones Y Responsabilidades De Los Ayuntamientos D). EN MATERIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL
Guanajuato	Capítulo VI Capítulo Del Servicio Civil De Carrera
Guerrero	CAPITULO III. De La Tesorería Municipal. Artículo 109
México	CAPITULO TERCERO Atribuciones De Los Ayuntamientos. XXXI.
Michoacán de Ocampo	Título Cuarto De La Profesionalización De Los Servidores Públicos Municipales Y Del Servicio Civil De Carrera
Morelos	CAPÍTULO VIII Del Servicio Civil De Carrera
Nayarit	TÍTULO NOVENO Capítulo Único Del Servicio Civil De Carrera
Puebla	CAPÍTULO XXV Del Servicio Civil De Carrera

Querétaro	Capítulo Octavo Del Servicio Civil De Carrera
Sonora	Título Sexto: Del Servicio Civil De Carrera
Veracruz de Ignacio de la Llave	Artículo 35. Los Ayuntamientos Tendrán Las Siguienes Atribuciones
Zacatecas	Capítulo XVI Servicio Civil De Carrera Municipal

En resumen, el SPC es el mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso de la función pública con base en logros, méritos y con la finalidad de impulsar el desarrollo de los servidores públicos para beneficio de la sociedad.

Puntos claves del Servicio Civil de Carrera



¿Para qué sirve el Servicio Civil de Carrera?

- Contribuye a garantizar la eficiente y eficaz gestión de la administración pública
- Selecciona, profesionaliza y capacita a las y los servidores públicos
- Favorece la confianza con las instituciones y ayuda a modificar la cultura burocrática
- Beneficia la estabilidad y durabilidad en las decisiones y compromisos institucionales



Objetivos del Servicio Civil de Carrera

- Imparcialidad, idoneidad, mérito, igualdad de oportunidades y de género
- Eficiencia organizacional, técnica y profesional
- Independencia y rectitud de las y los servicios públicos en su actuar y en la toma de decisiones



¿Qué considera el Servicio Civil de Carrera?

- Procedimientos evaluables y transparentes de rendición de cuentas
- Reglas que administren y desarrollen al personal
- Herramientas de profesionalización efectivas y acordes con los cambios políticos y jurídicos



¿Qué busca evitar el Servicio Civil de Carrera?

- Discrecionalidad y corrupción
- Opacidad en la designación e ingreso de las y los servidores públicos
- Falta de credibilidad social
- Desconfianza en la capacidad y profesionalismo de las y los servidores públicos

b. Certificación de competencias

Sistema Nacional de Competencias

El Sistema Nacional de Competencias (SNC) es un instrumento que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas. Además, facilita los mecanismos para que organizaciones e instituciones públicas y privadas, cuenten con personal más competente.

Dentro del SNC, se realizan diversas acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores de México, entre ellas:

- Integración de comités sectoriales de gestión por competencias, que definen la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.
- Desarrollo de estándares de competencia que describen el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño.
- Los estándares inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias personales, son fuente de conocimiento para empleadores y trabajadores e insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno del país.
- Expansión de la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias para dar a México una estructura de alcance nacional, con participación amplia del sector educativo público y privado, el sector empresarial y el sector laboral.
- Transferencia de conocimiento de mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base en competencias.

El SNC se integra en tres niveles: estructural, estratégico y operativo, veamos cada uno de ellos:

Nivel estructural. Representado por el órgano de gobierno del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de las Competencias Laborales (CONOCER), en el cual participan líderes de los trabajadores, representantes de los empresarios y funcionarios de diversas secretarías de Estado.

Nivel estratégico. Integrado por los comités de gestión por competencias quienes definen los estándares de competencia de las personas y las soluciones de evaluación y certificación. En estos comités participan los líderes empresariales y de los trabajadores de los diversos sectores productivos del país.

Nivel operativo. Donde se realizan los procesos de evaluación con base en portafolios de evidencias y los procesos de certificación de las competencias. En este nivel participa la red CONOCER de prestadores de servicios integrada por las entidades de evaluación y certificación, los organismos certificadores, los centros de evaluación y los evaluadores independientes, quienes operan manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio a usuarios.

El certificado de competencia garantiza que se cuenta con los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas suficientes para realizar una función determinada con un alto nivel de desempeño. También brinda seguridad a los empleadores de que realmente se sabe hacer el trabajo, lo cual facilitará tu contratación.

Número de estándares de competencia por sector

42 Administración Pública	38 Agrícola y Pecuario	16 Agua	17 Automotriz	26 Comercio
4 Comercio Exterior	58 Construcción	2 Cultural	11 Deportivo	76 Educación y Formación de Personas
8 Energía Eléctrica	13 Financiero	3 Funciones del Sistema Nacional de Competencias	1 Laboral	12 Laboral
10 Logística	6 Maquilas y Manufactura	7 Minería	2 Petróleo y Gas	3 Prendas de Vestir, Textil, Cuero y Calzado
3 Procesamiento de Alimentos	6 Químico	116 Seguridad Pública	30 Servicios Profesionales y Técnicos	1 Social
17 Sociedades Cooperativas	38 Tecnologías de la Información	19 Transporte	32 Turismo	

Fuente: Elaboración propia con información de CONOCER

Dentro de los estándares de competencia que son ofrecidos por CONOCER, sólo existen cuatro que están enfocados para los servidores municipales. Lo anterior no significa que no se puedan certificar en otras áreas, solo se provee el dato para su conocimiento.

Estándares de competencia específicos para servidores municipales

Administración Pública	Ejecución de las Atribuciones de la Secretaría del Ayuntamiento	Estándar de competencia enfocado a personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para ejercer las atribuciones de Secretario del Ayuntamiento, que va desde convocar y llevar a cabo las sesiones de cabildo con los Integrantes del Ayuntamiento, dar seguimiento a los asuntos generados, llevar el control de la correspondencia oficial del ayuntamiento, expedir copias certificadas de los documentos del archivo municipal, citar a las sesiones del cabildo, levantar las actas de las sesiones, compilar todos los documentos oficiales emanados del ayuntamiento o del presidente municipal, certificar y publicar todas las disposiciones emanadas del ayuntamiento, auxiliar a las autoridades federales y estatales, formular el inventario general de bienes muebles e inmuebles del municipio, hacer cumplir los bandos, reglamentos, circulares y disposiciones de observancia general emitidos por el ayuntamiento y coordinar administrativamente los acuerdos del Gobierno Municipal.
Administración Pública	Administración de la Obra Pública Municipal	Estándar de competencia para personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para desempeñar la función de Administración de la Obra Pública Municipal
Administración Pública	Ejecución de las atribuciones de la Hacienda Pública Municipal	Estándar de competencia para personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para servidores públicos que realizan la función de la Administración de la Hacienda Pública Municipal, lo cual incluye obtener los recursos financieros para el municipio, administrar el gasto público, gestionar los pasivos y vigilar la disciplina financiera así como transparentar y rendir cuentas de la hacienda pública municipal.
Agrícola y Pecuario	Coordinación de acciones para el desarrollo rural sustentable municipal	Estándar de competencia para personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para trabajar en la elaboración, operación y coordinación de los planes y programas para mejorar la calidad de vida en las zonas rurales y conservar el medio ambiente.

Certificación de competencia laboral COCERTEM

El Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM) desarrolló el Programa de Formación Continua y Profesionalización de los Servidores Públicos Hacendarios, por medio de:

- a) Cursos, talleres y conferencias
- b) Diplomados
- c) Estudios de posgrado
- d) Certificación de competencias laborales

Actualmente, el IHAEM impulsa el Programa de la Comisión Certificadora de Competencia Laboral de los Servidores Públicos del Estado de México, conformado por un cuerpo colegiado interinstitucional y resolutivo, que emite las políticas para evaluar, capacitar y certificar la competencia laboral de los servidores públicos del Estado de México, con base en Normas Institucionales (NICLs).

El IHAEM es la instancia líder en materia de certificación por competencias en el ámbito de la Administración Pública Municipal. Acreditada por el CONOCER para capacitar evaluar y/o certificar las competencias laborales de las personas, con base en estándares

de competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, así como para acreditar, previa autorización del CONOCER, centros de evaluación y/o evaluadores independientes en uno o varios estándares de competencia, inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia en un periodo determinado.

Normas institucionales de competencia laboral

Registro Catastral de Inmuebles
Valuación Catastral de Inmuebles
Conducir las funciones de la Secretaría del Ayuntamiento en los municipios del Estado de México
Fomentar el Desarrollo Económico en los Municipios del Estado de México
Administrar la Obra Pública Municipal y Servicios relacionados con las mismas en el Estado de México
Funciones de la Sindicatura Municipal
Funciones de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación
Dirección de las Funciones de los Organismos Operadores de Agua
Dirección de la administración de los recursos humanos, materiales y servicios generales del gobierno municipal
Gerencia Pública Municipal
Ejecución de las Atribuciones de los Órganos Internos de Control en la Administración Pública Municipal
Administración y Finanzas de los Organismos DIF
Administración del Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial Municipal
Administración de las acciones para la Protección y Preservación del Medio Ambiente, la Biodiversidad y el Desarrollo Sostenible
Gestión municipal de desarrollo social, humano y bienestar
Administración de la actividad catastral en el Estado de México y Municipios
Funciones de Coordinación para la Gestión de la Mejora Regulatoria en los Ámbitos Estatal y Municipal
Gerenciar el Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial en el ámbito de la Administración Pública Municipal
Gestión para la promoción y protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes
Dirigir las acciones del Órgano Interno de Control
Desarrollar el fomento turístico en los municipios del Estado de México
Atención presencial de primer contacto a mujeres víctimas de violencia de género

Estándares de competencia que certifica el IHAEM:

Título	
EC0539	Atención presencial de primer contacto a mujeres víctimas de violencia de género
	Enlace: http://puntogenero.inmujeres.gob.mx/docs/EC0539.pdf
EC0978	Administración del desarrollo urbano y ordenamiento territorial municipal
	Enlace: http://ihaem.edomex.gob.mx/sites/ihaem.edomex.gob.mx/files/files/2019/DE...
EC0775	Administración de los servicios públicos municipales
	Enlace: https://conocer.gob.mx/contenido/publicaciones_dof/EC0775.pdf

Organismo de Certificación Laboral Mexicana (CELAM)

Acreditado por el CONOCER, fue creado con la misión de integrar a profesionales y centros de evaluación de competencias laborales para promover, evaluar y certificar las competencias de las personas bajo los estándares de competencias inscritas en el Registro Nacional de Estándares de Competencias (RENEC).

Estándares de certificación del CELAM

Asistencia primaria de un evento adverso	Ejecución de sesiones de coaching	Trabajo en equipo
Prestación de servicios estéticos corporales	Conducción de práctica de yoga: nivel preparador básico	Atención de primeros auxilios a la persona afectada/lesionada
Elaboración de documentos mediante un procesador de textos	Coordinación de grupos de trabajo de línea	Trasiego en planta de distribución de gas L.P. a unidades de distribución
Elaboración de presentaciones gráficas mediante herramientas de computo	Monitoreo de sistemas de video vigilancia	Prestación del servicio de suministro de gas L.P. a usuario final
Elaboración de libros mediante el uso de procesadores de hojas de cálculo	Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal	Dirección de centros de incubación y desarrollo empresarial

Tutoría de cursos de formación en línea	Proporcionar servicios de consultoría general	Prestación de servicios auxiliares de enfermería en cuidados básicos y orientación a personas en unidades de atención médica
Formulación del diseño de proyectos de inversión del sector rural	Elaboración de peritajes grafológicos	Solución de conflictos mediante técnicas de neuro-negociación
Atención a comensales	Diseño de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, sus instrumentos de evaluación y manuales del curso	Administración de la documentación en archivo de concentración
Preparación de habitaciones para el alojamiento temporal	Manejo integrado de plagas en grado de inocuidad	Preservación del lugar de los hechos en la investigación de un posible delito
Prestación del servicio de recepción y atención al huésped para su alojamiento temporal	Prestación de servicios de atención a clientes	Preparación de jóvenes y adultos en la inducción de los estilos de natación
Prestación de servicios cosmetológicos faciales	Atención prehospitalaria nivel básico	Propiciar el aprendizaje significativo en educación media superior y superior
Ec0049	Analizar información para el desarrollo de productos de inteligencia	Prestación del servicio de manejo de plagas urbanas
Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico	Supervisión del proceso de manufactura/maquilado	Tutela de los derechos del afiliado al sistema de protección social en salud
Vigilancia presencial de bienes y personas	Facilitación de la implementación del sistema integral de medición y avance de la productividad y trabajo decente en las organizaciones	Uso de la lengua inglesa en un contexto laboral

Coordinación de servicios de vigilancia de bienes y personas	Verificación de las condiciones de seguridad e higiene de los centros de trabajo	Supervisión en seguridad industrial para líderes de equipos de trabajo
Consultoría de sistemas de gestión de la seguridad	Preparación a niños de 6 a 12 años en la inducción de los estilos de natación	Gestión de las estrategias de seguridad y convivencia ciudadana
Consultoría a empresas rurales	Vigilancia del cumplimiento de la normatividad en seguridad y salud en el trabajo	Prestación de servicios de consultoría del sistema nacional de certificación turística
Coordinación de grupos técnicos expertos para el desarrollo del estándar competencia	Aplicación de la armonización de la contabilidad gubernamental en la administración pública	Elaboración de peritajes en hechos de tránsito terrestre
Evaluación de la competencia de candidatos con base en estándares de competencia	Liderazgo en el servicio público	Evaluación del aprendizaje con enfoque en competencias profesionales
Manejo higiénico de los alimentos	Presupuestario del gasto público con base en resultados	Administración de los servicios públicos municipales
Verificación externa de la operación de los centros de evaluación y evaluadores independientes	Administración de las personas en las organizaciones	Ejecución de las atribuciones de la contraloría municipal
Venta de productos, mercancías y servicios de manera personalizada en piso	Gestión de la productividad en el servicio público	Inscripción de actos y hechos jurídicos relativos al estado civil de las personas
Producción de pan bizcocho en tiendas de autoservicio	Facilitación de procesos de desarrollo participativo comunitario de la seguridad alimentaria	Atención al cliente vía telefónica

Atención al ciudadano en el sector público	Captación de información empresarial	Impartición de programas comunitarios
Manejo de procesador de textos digitales	Ejecución de cursos con el enfoque de competencias	Conducción de práctica de yoga: nivel preparador avanzado
Manejo del procesador de hojas de cálculo digitales	Ejecución de las atribuciones de la Secretaría del Ayuntamiento	Facilitación de procesos de innovación de mejora competitiva con personas, grupos sociales y organizaciones económicas
Administración de inmuebles en condominio	Asistencia en farmacias para la dispensación de medicamentos y demás insumos para la salud	Aplicación de masaje Ayurveda Abhyanga
Preparación de alimentos	Estimulación con actividades acuáticas a niños y niñas de tres años once meses de edad	Facilitación de la implementación del programa SOLVE: promoción de la salud en el trabajo
Preparación y servicio de bebidas	Organización de eventos locales de natación	Aplicación de masaje de tejido profundo
Aplicación de masaje Shiatsu	Entrega de correspondencia y envíos a domicilio	Aplicación de masaje holístico
Prestación de servicios de manejo integrado de plagas urbanas, nivel intermedio	Acción con legalidad y prevención de la corrupción en la administración pública	Aplicación de masaje sueco
Manejo básico del equipo de computo	Operación de la grúa móvil	Aplicación de masaje drenaje linfático manual
Manejo de internet y correo electrónico	Operación del vehículo de emergencia	Investigación privada para la obtención de datos/elementos/objetos relacionados con un evento
Prestación del servicio al cliente del negocio spa	Instalación de aprovechamiento de gas para el uso doméstico	Conducción de práctica de yoga para niños

Gestión de negocio spa	Auditoría de los sistemas de gestión del riesgo	Aplicación de masaje con piedras calientes
Operación de montacargas horizontal	Realización de los procesos técnicos en archivos de trámite	Aplicación de masaje de reflexoterapia podal
		Asesoría en materia de contraloría social en la administración pública

Leyes que regulan la certificación de los servidores públicos municipales por entidad federativa

Hay algunas entidades de la República que han aprobado la certificación de los titulares de algunas de sus instancias, entre las cuales se encuentran San Luis Potosí, Hidalgo, el Estado de México y Chihuahua; su objetivo es garantizar que los servidores públicos dispongan de los conocimientos necesarios para el desempeño de sus cargos.

Entidad	Consideraciones	Servidores públicos	Ordenamiento
San Luis Potosí	A finales de 2014 se convirtió en la primera entidad federativa en volver obligatoria la certificación de servidores públicos municipales tras la reforma de la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores municipales de protección civil • Integrantes del cabildo • Servidores públicos municipales que desempeñen cargos de confianza en el Ayuntamiento 	Artículo 107. Bis de la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de San Luis Potosí
Hidalgo	Se impulsó la conformación de su Sistema de Profesionalización Municipal para coadyuvar a que sus servidores locales tuvieran competencias vigentes en el Sistema Nacional de Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Titulares de la secretaría general municipal • Titular de la tesorería municipal • Titular de la contraloría • Titular de la oficialía del registro del estado familiar • Titular de la unidad de protección civil 	<p>Artículo 121. Bis de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo</p> <p>Artículo 160 de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Titular de la dirección de ecología y medio ambiente <ul style="list-style-type: none"> • Titular del área de obras públicas • Titular del área de planeación municipal o su equivalente • Titular de la instancia municipal para el desarrollo de las mujeres • Responsable municipal de movilidad • Conciliador municipal (preferentemente certificado por el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial. 	
México	A través del Instituto Hacendario de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tesorero • Director de obras públicas • Director de desarrollo económico <ul style="list-style-type: none"> • Titulares de las unidades administrativas • Titulares de los organismos auxiliares 	Artículo 32 de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de México
Chihuahua	De acuerdo con su Código municipal, los Ayuntamientos deberán implementar, en coordinación con las dependencias federales y estatales, un Sistema de Profesionalización y Capacitación del Servicio Público Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría • Tesorería • Oficialía mayor • Dirección de servicios municipales <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de seguridad pública o comandancia de policía • Director de obras públicas <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de desarrollo rural • Dirección de desarrollo urbano • Dirección de fomento económico municipal <ul style="list-style-type: none"> • Dirección o departamento de ecología • Titular del área de seguridad pública municipal 	<p>Párrafo sexto del artículo 60 del Código Municipal del Estado de Chihuahua</p> <p>Artículo 61 bis Código Municipal del Estado de Chihuahua</p>

c. Capacitación coyuntural

La estrategia de capacitación de los gobiernos municipales no sólo debe obedecer a las capacidades organizativas, sino también a los acontecimientos y factores de índole más general que se refieren al país, tanto nacional como internacionalmente en el cual operan. En ese sentido, elementos como el crecimiento de la actividad económica, la tasa de inflación y el desempleo, la situación exterior, así como el signo de la política monetaria (a través de los tipos de interés y de su endeudamiento), la política presupuestaria, la confianza de la ciudadanía, el tipo de cambio (que puede influir en sus exportaciones), políticas más estructurales como las relacionadas con el mercado de trabajo, inversiones públicas, entre otras; inciden también en las decisiones traducidas en políticas públicas de los gobiernos municipales. Por lo que, la necesidad de una capacitación permanente en la agenda pública municipal implica un cambio radical en muchas de las competencias del capital humano en los ayuntamientos.

Las organizaciones gubernamentales ya venían enfrentando diversos cambios debido a la disrupción digital que impacta a la gobernanza, y a esto se ha sumado la pandemia, que ha acelerado este proceso. Sin embargo, enfrentan serias dificultades en sus objetivos de entrenamiento del personal, y la principal limitación radica en que pocos adultos se han preparado en desarrollar la capacidad de aprender en forma constante. Si bien la educación formal es muy importante, ésta solo cubre un porcentaje de la capacitación de un profesional. Las interacciones diarias ofrecen tremendas oportunidades de aprender, si es que uno desarrolla una mentalidad proclive al crecimiento personal y —a la vez— cultiva la curiosidad.

Característica que debe tener la capacitación coyuntural

La necesaria articulación entre intervenciones provenientes de ámbitos diversos encuentra un ejemplo privilegiado en la capacitación, desde que ella puede constituirse en el componente estratégico que transforme en acción las intenciones y necesidades de cambio que el proceso productivo demanda. La estructura social comprende los elementos fundamentales de una sociedad que cambia lenta o muy lentamente, salvo que se den revoluciones. Algunos ejemplos de los elementos de esa estructura social serían:

- Economía: recursos naturales, formas de propiedad de medios de producción, principales sectores productivos.
- Política: partidos políticos, organizaciones sociales y populares, carácter del Estado, tipo de gobierno.
- Ideología: sistema educativo, escala de valores, filosofía de los medios de comunicación.

Algunos ejemplos específicos de la capacitación coyuntural:

- El uso de las TICs en el entorno de la nueva gestión pública
- La incorporación de las nuevas competencias y aptitudes exigidas por el proceso permanente de innovación tecnológica u organizacional
- La complementación o actualización de saberes y destrezas

- Negociación y resolución de problemas
- Dotes de observación
- Capacidad de análisis, de síntesis, de relación y de autoevaluación
- Espíritu crítico e imaginativo
- Curiosidad e interés por lo que nos rodea
- Capacidad de adaptación, polivalencia, trabajo en equipo, tolerancia y sociabilidad
- Los sistemas políticos
- La administración pública
- Las relaciones públicas
- El diseño y la ejecución de las estrategias de los partidos políticos
- Desarrollo de estudios de opinión del panorama social y político

El desarrollo de las capacidades posibilita el aumento de productividad, eficiencia y eficacia derivado tanto de los esfuerzos en dicho sector como en la derrama que su aplicación en otras áreas, lo cual motiva a que los esfuerzos no deban orientarse exclusivamente al grado académico, sino a incrementar la calidad y productividad de los trabajadores involucrados.



02

Situación de la
profesionalización
de los servidores
municipales

En este capítulo se expone la diferencia entre servidores y funcionarios públicos, así como la cantidad de ediles por entidad federativa y su grado académico, también se presenta una comparación y valuación entre trienios. Conjuntamente, se detalla la manera en la que está integrada la administración pública municipal en las entidades federativas y el número de cargos públicos ocupados por titulares mujeres.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a través de su Título IV, regula la responsabilidad de los servidores públicos, dependiendo del hecho o acto que se cometa u omita, y puede ser: política, penal, administrativa, civil o patrimonial. Sin embargo, es necesario conocer algunos conceptos básicos para comprender mucho mejor el tema que se presenta en este libro.

Conceptos básicos

Dentro del ámbito de los servidores públicos existe una clasificación que puede llevar a establecer una jerarquía, ésta distinguiría a unos servidores de otros de acuerdo con las funciones que desempeñan. Así, en la práctica y en la vida cotidiana, todavía se emplea el término funcionario público; a pesar de que una en las reformas al título IV constitucional se cambió el término de funcionario público por el de servidor público.

Funcionario público

La Suprema Corte de Justicia de la Nación, en la siguiente tesis jurisprudencial señala: *Por funcionario público debe entenderse toda persona a quien se ha encomendado el ejercicio de una función pública, y como para esto es indispensable poner en acción medios coercitivos, o lo que es lo mismo, ejercer autoridad, para considerar que alguien tiene el carácter de funcionario público, debe tenerse en cuenta si puede o no disponer de la fuerza pública, es decir, si puede ejercer autoridad. Quinta Época, Semanario Judicial de la Federación, TOMO XIX, Pág. 1038. Amparo penal en revisión 2682/26. Vizcarra Sánchez José y coagraviado. 7 de diciembre de 1926. Unanimidad de ocho votos. La publicación no menciona el nombre del ponente.*

Por otro lado, se considera servidor público:

Aquel que, independientemente de su denominación ya sea de funcionario o de servidor civil, está normado por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante disposiciones equivalentes, y asumen actividades enmarcadas en los intereses primordiales del Estado. No se trata de todos los empleados o trabajadores del Estado, sino solamente de aquellos que como funcionarios desempeñan las funciones esenciales que le atañen al Estado y que, en cada Estado extiende o restringe a su arbitrio [...] la mayoría de los países define como servidores públicos a quienes se desempeñan en el Poder Judicial, junto con los integrantes de la administración pública y los empleados administrativos del Poder Legislativo.

Con la reforma expedida en diciembre de 1982 al artículo 108 constitucional, se observa que: se reputarán como servidores públicos los representantes de elección popular, los miembros del Poder Judicial de la Federación, los funcionarios

y empleados y, en general, toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso de la Unión o en la Administración Pública Federal; así como a los servidores públicos de los organismos a los que la Constitución otorgue autonomía, quienes serán responsables de los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

Esta denominación de servidores en lugar de funcionarios contribuye no sólo a desterrar la prepotencia, negligencia y desdén con que suelen conducirse diversos servidores públicos de cualquier orden, sino a hacer conciencia en la propia comunidad, sobre la función de servicio que los mismos desempeñan y la pertinencia de exigirles el estricto cumplimiento de sus obligaciones; así como el correspondiente respeto a los derechos e intereses de los gobernados, en beneficio del estado de derecho. Sin embargo, el cambio de denominación no se da totalmente, ya que los artículos 124¹ y 128² Constitucionales siguen regulando la figura, incluso el mismo artículo 108 sigue mencionando a los funcionarios, sin especificar de qué nivel.

Para una mejor comprensión de la denominación y designación de los funcionarios y servidores públicos, se presenta un cuadro comparativo cuyo fin es exponer la diferencia entre servidores y funcionarios públicos:

Servidor público	
Alto funcionario público	<ul style="list-style-type: none"> • Señalados en el artículo 108 constitucional. • Por elección popular o por nombramiento. • Designación que señale la ley, es titular de los órganos del gobierno que integran los poderes de este en la jerarquía más alta. • Es decir, en el Poder Ejecutivo: el presidente de la República y los secretarios de Estado, subsecretarios, oficiales mayores y directores generales, por ejemplo; en el Poder Legislativo: diputados y senadores; en el Poder Judicial: los magistrados de la Suprema Corte de Justicia de la Nación; en los estados de la Federación: el gobernador, los diputados locales y los magistrados del Tribunal Superior de Justicia de la Nación. • En los municipios: los alcaldes, los regidores y los síndicos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Representan al órgano del cual es titular tanto frente a otros órganos del Estado, como frente a los particulares. • La legislación laboral los considera como trabajadores de confianza. <ul style="list-style-type: none"> • Realizan actos de autoridad. • Tienen investidura especial. • Pueden ser revocados del cargo. • Pueden ser removidos en cualquier tiempo. • El ejercicio de sus funciones no es permanente. • Sus funciones implican la voluntad estatal.

¹ El artículo 124, establece que todo aquello que no esté expresamente conferido a los funcionarios federales se entenderá que es atribución de las entidades federativas.

² Con relación al artículo 128 que hace referencia expresa a los funcionarios públicos, obligando a éstos a prestar la protesta de guardar la Constitución y las leyes que de ella emanen.

Servidor público

Funcionario público	<ul style="list-style-type: none"> • Es un servidor gubernamental, designado por disposición de la ley para ocupar grados superiores de la estructura orgánica de gobierno y para asumir funciones de representatividad, iniciativa, decisión y mando. • Se considera que el concepto de funcionario alude a: una designación legal, el carácter de permanencia, el ejercicio de la función pública que le da poderes propios y su carácter representativo. • Funcionario es el que representa al gobierno mediante el órgano de competencia del cual es titular. Lo representa tanto frente a otros órganos del Estado como frente a los particulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representan al órgano del cual es titular tanto frente a otros órganos del Estado, como frente a los particulares. • La legislación laboral los considera como trabajadores de confianza. <ul style="list-style-type: none"> • Realizan actos de autoridad. • Tienen investidura especial. • Pueden ser revocados del cargo. • Pueden ser removidos en cualquier tiempo. • El ejercicio de sus funciones no es permanente. • Sus funciones implican la voluntad estatal.
Empleado público	<ul style="list-style-type: none"> • Es la persona física que desempeña un servicio material o intelectual o de ambos géneros a cualquier órgano gubernamental mediante nombramiento, y que no tiene facultades ni de decisión, ni representa al órgano como tal, frente a otros órganos ni frente a los particulares. • Es un servidor del Estado que se caracteriza por no tener atribución especial designada en una ley, y sólo colabora en la realización de la función pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por varias razones, entre ellas, las siguientes: su carácter contractual con el Estado, por ser siempre remunerado, por no tener carácter representativo y por su incorporación voluntaria a la organización pública.

La base del proceso de profesionalización debe empezar al momento del ingreso a la función pública, puesto que puede marcar el inicio de una productiva carrera dentro de la administración pública si se realiza sobre la base del mérito y la igualdad de oportunidades; de modo que el proceso sea capaz de generar servidores públicos profesionales, honestos y efectivos. La profesionalización de los servidores públicos por medio del Servicio de Carrera Administrativa es sin duda la estrategia fundamental para convertir el funcionamiento y desarrollo de la administración municipal en México.

i. Altos funcionarios en la Administración Pública Municipal

Como vimos en el capítulo anterior, los ediles de cada entidad tienen facultades y obligaciones similares. Las administraciones municipales, dado el periodo

gubernamental, tienen un periodo de tres años³; y son insuficientes para diseñar, analizar y aprobar un programa, sistema y normatividad en materia de Servicio Civil de Carrera Federativa. En la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad de ediles que cada uno de los Estado de la República Mexicana tienen, desglosados por presidente municipal, regidores y síndicos municipales, según datos del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019 (INEGI):

Normas institucionales de competencia laboral

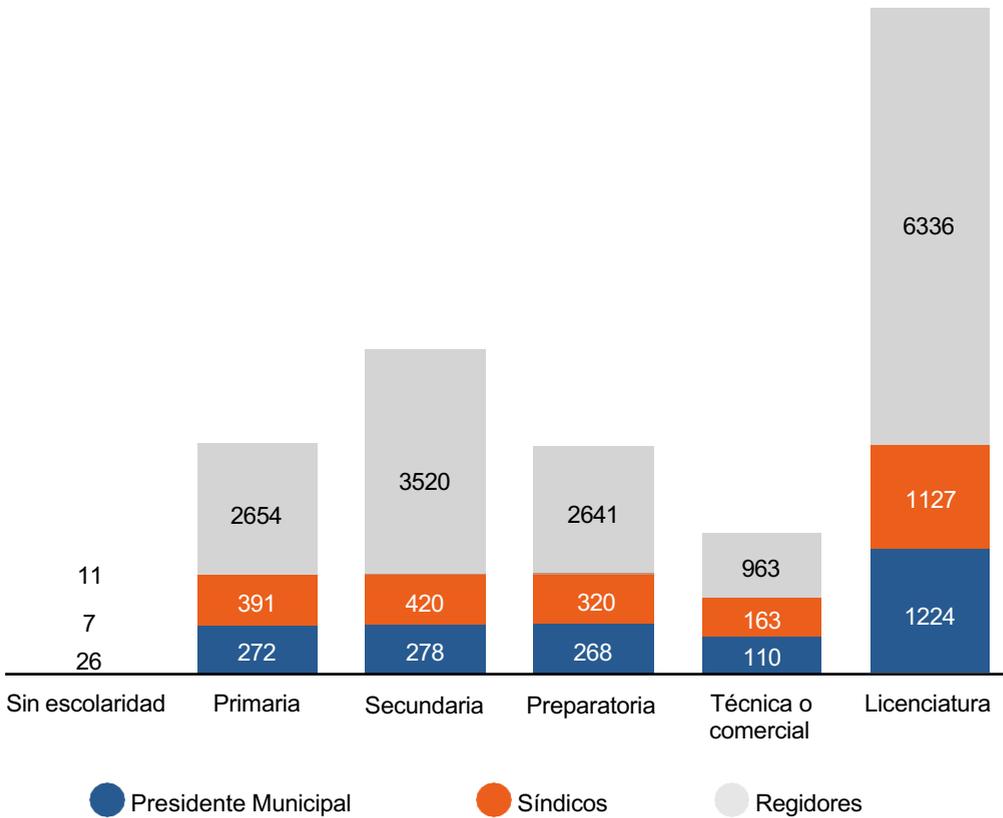
Entidad	Total	Presidente municipal o alcalde	Síndicos	Regidores
Estados Unidos Mexicanos	22,577	2,439	2,619	17,519
Aguascalientes	109	11	12	86
Baja California	73	5	5	63
Baja California Sur	58	5	5	48
Campeche	129	11	24	94
Coahuila de Zaragoza	504	38	75	391
Colima	114	10	10	94
Chiapas	1,012	112	119	781
Chihuahua	846	67	67	712
Ciudad de México	16	16	Concejales ⁴	Concejales ⁴
Durango	404	38	39	327
Guanajuato	516	46	52	418
Guerrero	784	81	86	617
Hidalgo	1,080	84	96	900
Jalisco	1,506	125	125	1,256

³ En las entidades de Hidalgo y Veracruz de Ignacio de la Llave los periodos municipales de gobierno son de cuatro años, de acuerdo a la Ley Orgánica Municipal del estado de Hidalgo y la Ley Orgánica del municipio libre de Veracruz de Ignacio de la Llave

⁴ Existen 160 concejales, diez por cada alcaldía.

México	1,574	125	136	1,313
Michoacán de Ocampo	1,096	113	112	871
Morelos	246	33	33	180
Nayarit	237	20	20	197
Nuevo León	580	51	77	452
Oaxaca	4,009	570	592	2,847
Puebla	2,274	216	216	1,842
Querétaro	201	17	36	148
Quintana Roo	139	11	11	117
San Luis Potosí	509	58	64	387
Sinaloa	201	18	18	165
Sonora	645	72	72	501
Tabasco	260	17	25	218
Tamaulipas	495	38	57	400
Tlaxcala	470	60	60	350
Veracruz de Ignacio de la Llave	1,036	207	211	618
Yucatán	793	106	106	581
Zacatecas	661	58	58	545

Grado de escolaridad de los ediles en 2019



A nivel nacional hay 22 577 ediles en el país, 2 439 son los presidentes municipales que representan el 10.80%. Por su parte, los síndicos son 2 610 (11.60%) y los regidores son el 77.59% de ediles, es decir 17 519. Cabe señalar que el 22.83% de presidentes municipales, el 31.38% de síndicos y el 35.39% de regidores cuentan con educación básica. En contraste, el 50.18% de los presidentes municipales cuenta con licenciatura, el 43.03% de los síndicos, y el 36.16% de los regidores.

A manera de resumen, en la siguiente tabla se puede apreciar el grado educativo de los integrantes de los Ayuntamientos en México.

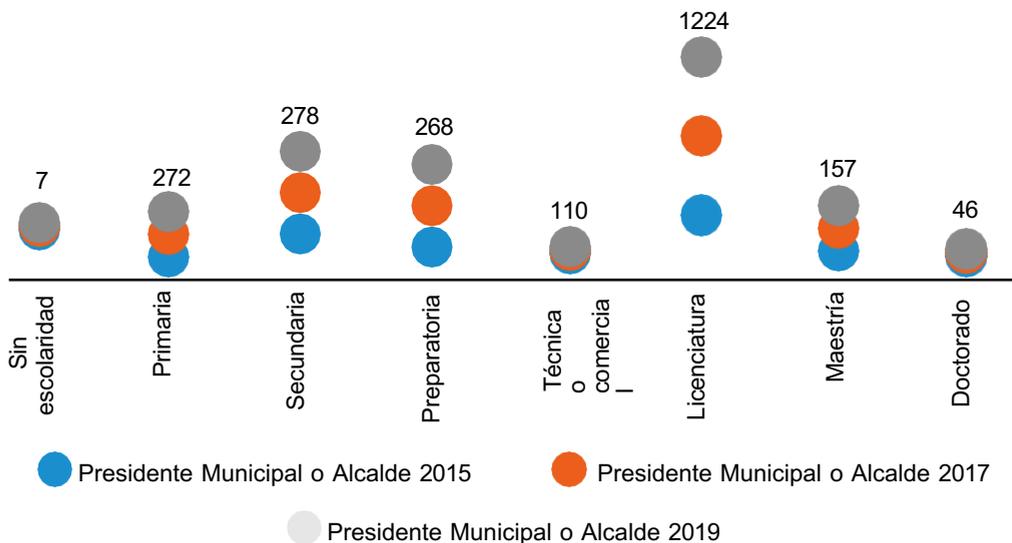
Distribución de ediles por grado académico

Grado académico	Presidente Municipal	Síndicos	Regidores
Sin Escolaridad	7	11	26
primaria	272	391	2,654
Secundaria	278	420	3,520
Preparatoria	268	320	2,641
Técnica o comercial	110	163	963
Licenciatura	1,224	1,127	6,336

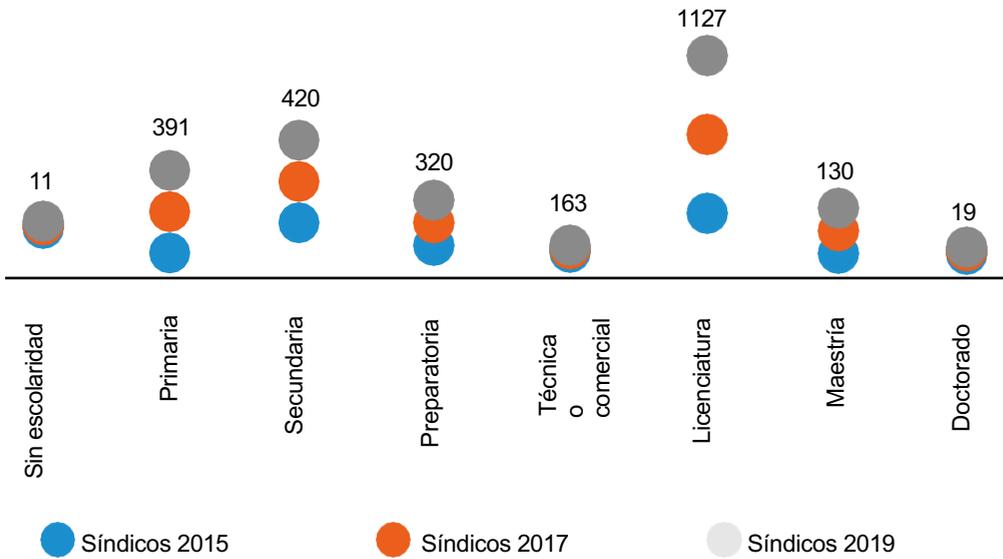
Comparativo grado académico de ediles 2015, 2017 y 2019

En los últimos tiempos el ejercicio de las responsabilidades que deben cumplir los servidores públicos municipales se ha visto apuntalado por el impulso de la sociedad que demanda cada vez más y mejores resultados, con transparencia y calidad. La Administración Pública municipal ha avanzado a través de los trienios, y requiere de servidores públicos capaces de servir a la sociedad. En los gráficos X, X, y X se presenta la comparación del grado académico de los ediles mexicanos de tres años diferentes.

Comparativo grado académico de presidentes municipales



Comparativo grado académico de síndicos



Comparativo grado académico de regidores



Cabe señalar que, el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones del 2015, del que se obtuvo la información para los gráficos anteriores, no especifica la cantidad de ediles sin estudio o primaria, y preparatorio o técnica o comercial. Así que, se les consideró solo con primaria y preparatoria.

Ediles mujeres

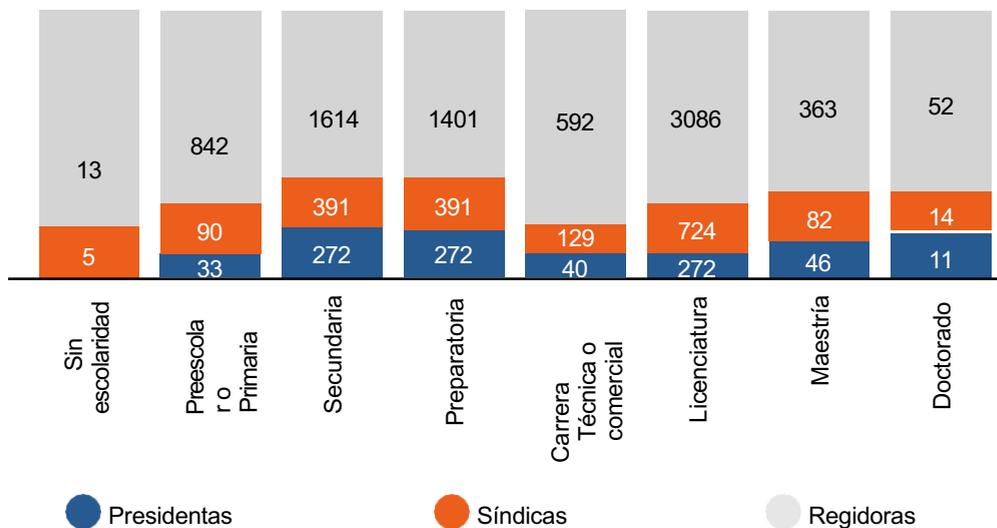
Cada vez se destaca con mayor énfasis la importancia de que las mujeres ocupen más cargos públicos, lo que constituye un estímulo para que otras mujeres sean líderes para alcanzar una mayor equidad de género. A nivel nacional, del total de presidentes municipales, las mujeres solo ocupan el 21.21%, mientras que como síndicas son el 55.64%, y ocupan el 17.48% como regidoras.

Distribución de ediles por grado académico



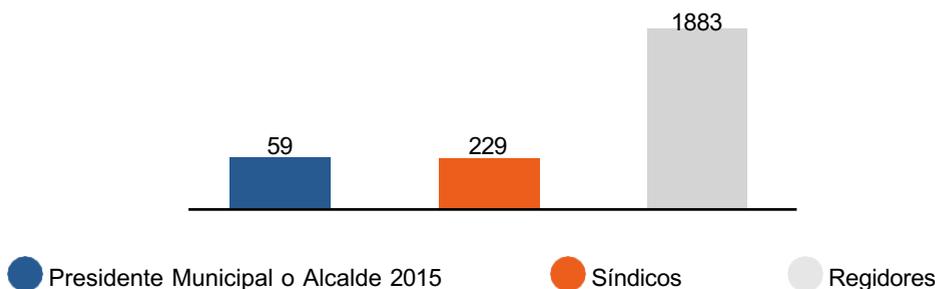
De 10 130 ediles mujeres, 2 832 cuentan con educación básica, 1 654 con preparatoria, 761 con carrera técnica o comercial; con grado superior, 4 mil 082; y con posgrado, 568. A continuación, se presenta detalladamente el grado académico de ediles mujeres.

Grado académico de ediles mujeres



De acuerdo con el INEGI, 2 mil 171 ediles consideran tal servicio como su primer trabajo, lo que implica el desconocimiento de las funciones y atribuciones.

Ediles sin experiencia previa al cargo



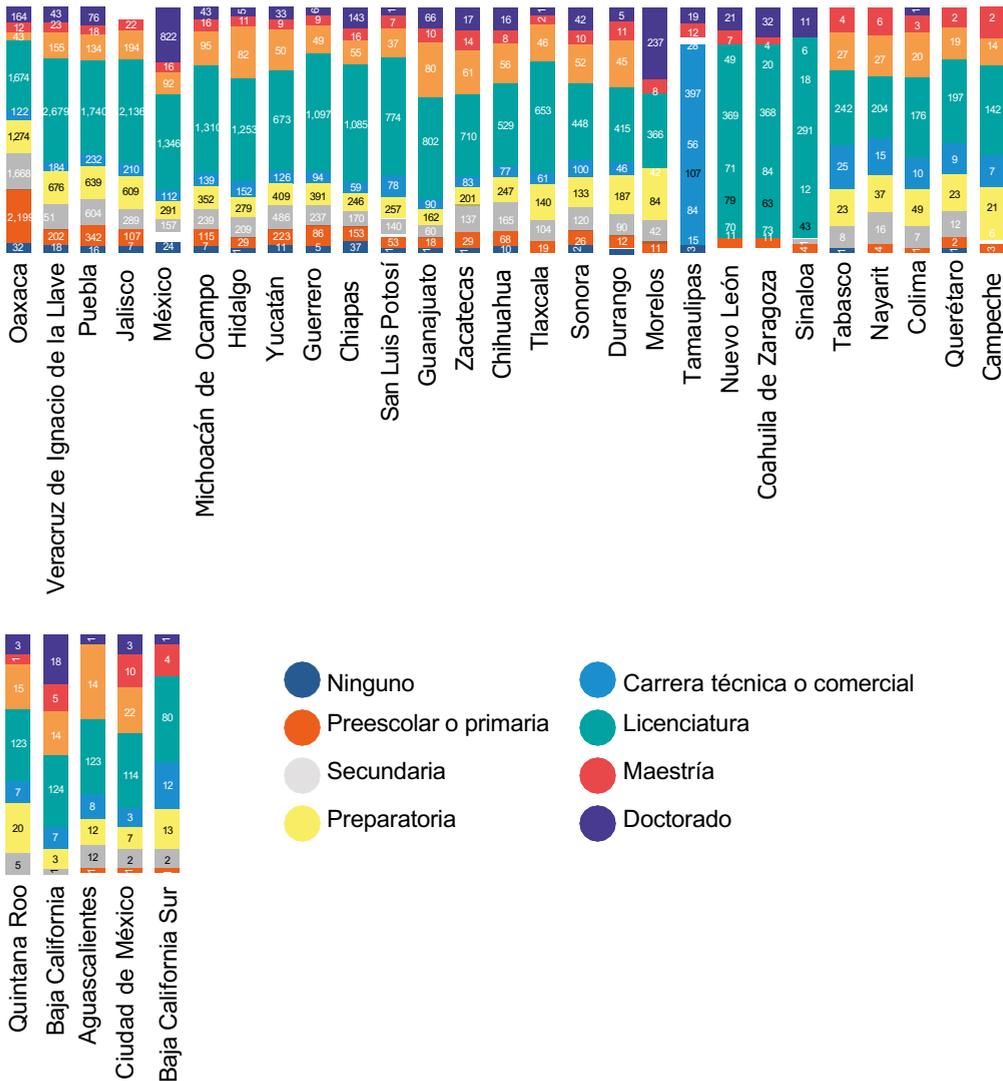
No obstante, es de destacar que el cargo de presidente municipal debe estar ocupado por un político que sea profesional, que conozca el puesto, y no que llegue a aprenderlo. El gobierno local requiere especialización y experiencia en la política, no improvisación ni periodo de aprendizaje como parte del mismo ejercicio gubernamental.

ii. Titulares de la Administración Pública Municipal

En este inciso, se presenta el grado de estudios de la estructura organizacional de la Administración Pública, en la que existen 45 383 titulares en el sector municipal, de los cuales el 48.16% se concentran en Oaxaca; en Veracruz, 9.54%; en Puebla, 8.38%; en Jalisco, 8.01%; y en México, 6.40%; la suma de estos es de 21 857 servidores titulares municipales.

A continuación, se presentarán los datos anteriores agrupados por la cantidad de titulares que cuentan con educación básica, media superior, superior y posgrado. En esta gráfica se observa que Oaxaca tiene el mayor rezago educativo con el 40.89% en sus servidores que solo cuentan con educación básica.

Grado de estudios de los titulares de la administración pública



Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019

Las Administraciones Públicas locales no deben tener sesgos políticos de intereses personales, la modernización de los sistemas democráticos es necesaria, pues la ciudadanía exige más y las demandas son amplias y costosas; la aplicación de un buen sistema de gobierno que implique responsabilidad, calidad, legalidad, contribuiría en buena medida a tener administraciones con servidores eficientes y eficaces en todas las áreas, para lograr la programas y políticas públicas integrales, benéficas a la sociedad.

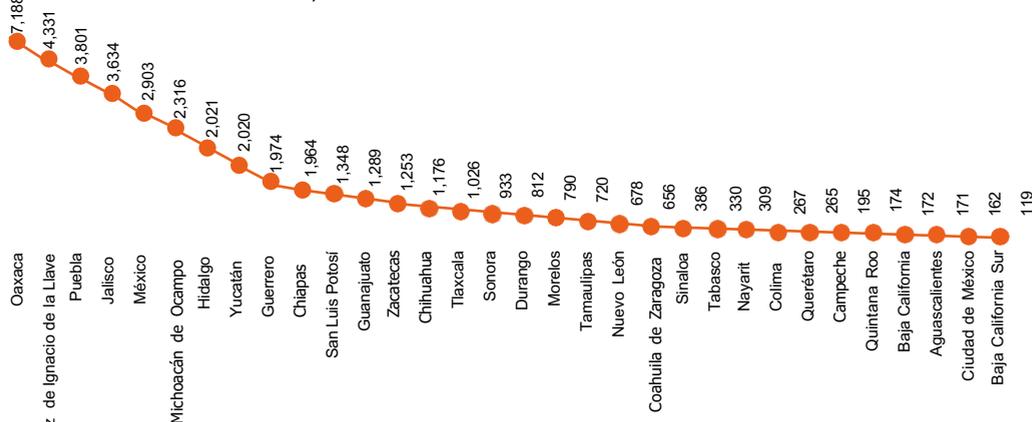
Experiencia laboral de los titulares en la Administración Pública Municipal

Los estudios sobre profesionalización han sido impulsados debido a la preocupación por la calidad del gobierno, cuyo objetivo ha sido el mejoramiento, especialización y dedicación de las habilidades de quienes se dedican al quehacer público. Entre las características que identifican a la burocracia están: a) jerarquía con autoridad clara; b) especialización que produce la división del trabajo; c) derechos y obligaciones en un sistema de normas jurídicas; d) impersonalidad de los cargos; y e) selección y promoción a través de competencia basada en méritos. Donde existan estas características se está frente a una manifestación de la burocracia.

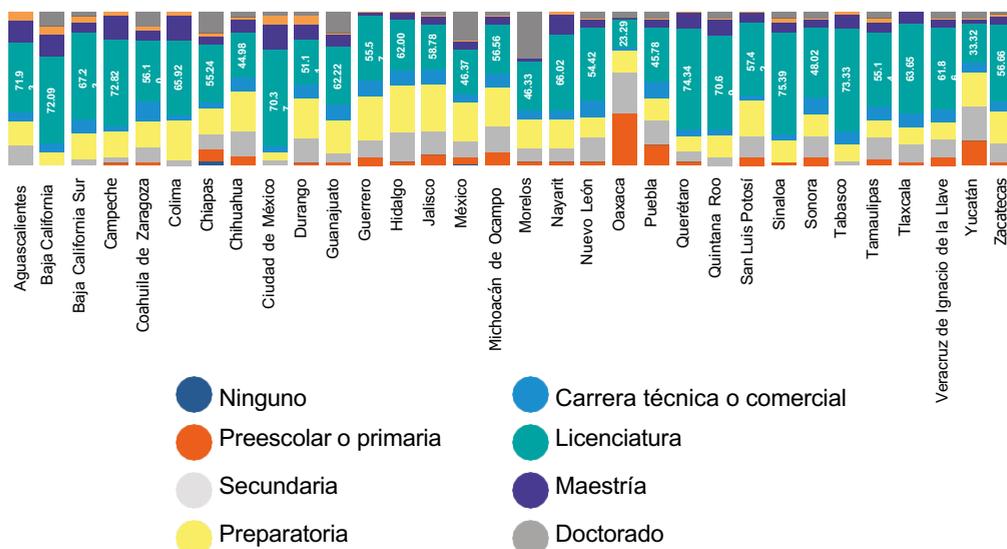
Sin embargo, los políticos no cubren todas estas características, por ejemplo, el caso de la selección y promoción de los políticos no estriba en los méritos, su base de ingreso es la vía electoral o, en su defecto, la designación. Esto debido a que su arena de acción se mueve por otros principios que no son exactamente los de la burocracia, que se identifica con la objetividad, la precisión, congruencia y discreción.

Titulares mujeres de la Administración Pública Municipal

La participación de mujeres como titulares en la administración pública municipal es fundamental en la toma de decisiones; sin embargo, los datos muestran que la representación de las mujeres es insuficiente, y alcanzar la paridad de género en la política es aún lejano. A nivel nacional hay 45 383 titulares mujeres en las administraciones locales; Oaxaca con mayor número de servidoras públicas, 7 188; seguido de Veracruz con 4 331; y Puebla con 3 801. Al contrario, Baja California es la entidad federativa con menor número de titulares, 119.



En seguida, esta gráfica muestra en grado académico de las 45 383 titulares mujeres en las administraciones locales, se muestra que la mayoría tiene grado de licenciatura.



Dentro de las Administraciones Públicas locales, el número de titulares que cuentan con Servicio Civil de Carrera son 616, las que han participado en Programas de estímulos y recompensas son 578; programas de capacitación, 3 842; y 1 372 Reclutamiento, selección e inducción.

Elementos de las Administraciones Públicas Municipales

	Servicio Civil de Carrera	Programas de estímulos y recompensas	Programas de capacitación	Reclutamiento, e inducción
Estados Unidos	616	578	3,842	1,372
Mexicanos				
Aguascalientes	2	24	62	45
Baja	3	5	34	9
California				
Baja Cali-	22	22	38	22
fornia Sur				
Campeche	1	2	29	8
Coahuila de	8	3	57	28
Zaragoza				
Colima	0		4	
Chiapas	26	13	101	24
Chihuahua	4	25	152	40

Ciudad de México		34	69	1
Durango	1	3	64	10
Guanajuato	33	67	159	122
Guerrero	6	3	46	3
Hidalgo	24	53	261	103
Jalisco	11	79	505	274
México	47	61	569	134
Michoacán de Ocampo	9	20	195	10
Morelos	1		46	2
Nayarit	1	1	125	2
Nuevo León	5	30	54	30
Oaxaca	3	2	42	5
Puebla	49	51	234	88
Querétaro	1	2	117	44
Quintana Roo	3	3	35	20
San Luis Potosí	28	28	63	53
Sinaloa		1	36	33
Sonora	16	1	15	6
Tabasco	1	28	32	26
Tamaulipas		1	29	1
Tlaxcala	17	8	110	89
Veracruz de Ignacio de la Llave	204	3	250	74
Yucatán	1		90	57
Zacatecas	89	5	219	9

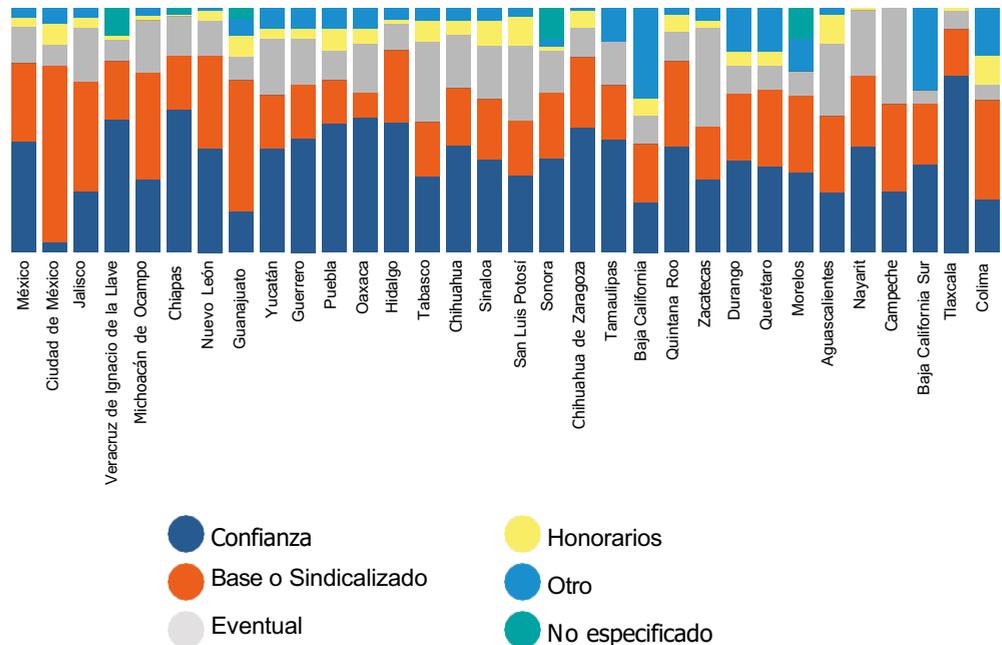
Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019

El objetivo general del Servicio Civil de Carrera es la profesionalización de los empleados públicos actuales y por venir, incluye además del personal que labora actualmente en el gobierno municipal, políticas y procedimientos basados en el mérito y las capacidades para seleccionar a un nuevo servidor público. Dicha profesionalización no es un fin sino un medio a partir del cual se pueda tener un gobierno que ofrezca mayor calidad y oportunidad, no solo en sus trámites y servicios, sino también en la toma de decisiones de políticas públicas.

iii. Empleados públicos en la Administración Pública Municipal por tipo de contratación

Existen 1 018 926 servidores públicos locales, 479 049 (47.07%) son de confianza, 361 239 de base (35.45%), 116 008 son eventuales (11.39%), 33 583 (3.30%) con otro tipo de contratación, 22 493 (2.21%) por honorarios, y 6 554 (0.64%) sin especificar el tipo de contratación.

En seguida se muestra la Administración Pública Municipal por tipo de contratación:



03

La

profesionalización
como una
transformación
cualitativa

Se han experimentado cambios demográficos, económicos, culturales, políticos e internacionales que han modificado las formas de organización y relación entre la ciudadanía y el Estado. Estos cambios han provocado una mayor complejidad con la aparición de diferentes actores gubernamentales y no gubernamentales que generan nuevas necesidades y dificultades, las cuales requieren ser afrontadas por el gobierno de forma efectiva. Esta nueva realidad hace que el liderazgo tradicional sea poco acertado, y se vuelve trascendental un liderazgo innovador mediante cualidades y aptitudes que sean puestos en acción por la alta administración pública.

A partir de las reformas constitucionales y algunas leyes secundarias, de las que sobresalen las de 1983 y 1992, los gobiernos municipales se encuentran ante una nueva agenda pública producto de cinco grandes cambios de trascendencia institucional:

1. A partir de las reformas constitucionales de 1983 los gobiernos municipales adquirieron un grupo definido de atribuciones propias, que se concentraron en la provisión de servicios públicos de alta sensibilidad para el bienestar social. Ningún otro orden de gobierno tiene la facultad y responsabilidad directas de proveer servicios públicos a las colonias y comunidades.
2. Vinculado con los servicios a su cargo, los gobiernos municipales adquirieron un ámbito fiscal propio, son responsables de buscar los mecanismos para incrementar sus recursos fiscales y administrar libremente su hacienda.
3. A partir de las reformas constitucionales de 1999, los municipios dejan de ser simplemente administradores y pasan a ser orden de gobierno con pleno derecho. Además, en 2005, la Suprema Corte de Justicia de la Nación confirmó la facultad jurídica y formulación autónoma de la reglamentación por parte de los ayuntamientos. Por esto último podemos afirmar que, los gobiernos municipales organizan y reglamentan su administración pública, sin intervención de ningún otro orden de gobierno.
4. Los municipios están ahora obligados a participar y cooperar en la política de desarrollo social de alcance federal. Asimismo, los gobiernos locales empezaron a ser beneficiarios y responsables directos del uso de los sistemas de transferencia de recursos federales a los municipios a partir de las ya citadas reformas constitucionales de 1983.
5. Los cambios normativos en programas derivados de políticas federales acontecidos en el pasado reciente han traído nuevas responsabilidades a los gobiernos municipales.

Entonces, se reconoce que los gobiernos municipales están obligados a cumplir con un amplio listado de atribuciones y facultades; sin embargo, se sabe que en México persiste la falta de una política de profesionalización en la inmensa mayoría de los gobiernos locales. Por lo anterior, el camino hacia el Servicio Profesional de Carrera debe trascender más allá de la administración pública federal centralizada, para todos los cargos y no sólo para aquellos que por su grado de responsabilidad y competencia son directivos responsables de la gestión pública, con ello se pretende una transformación cualitativa que impacte paulatinamente en el resto de la estructura orgánica de la administración

para el logro de objetivos públicos. El proceso empieza por la capacitación coyuntural, seguido de la certificación y, por último, el servicio profesional de carrera.

**capacitación
coyuntural**

**certificación de
competencias**

**servicio
profesional
de carrera**

Capacitación coyuntural o coloquial

La denominación que ha recibido la acción gubernamental para propiciar y fomentar el conocimiento de los servidores públicos es variada, va desde capacitación, adiestramiento, formación hasta profesionalización. Los términos adquieren significados diversos de acuerdo a la norma, programa o sistema en donde se utilicen; por tanto, una definición precisa está ligada a la circunstancia concreta de la Administración Pública en estudio. El término más común para la acción que hace referencia a 'conocer', es el de capacitación, que se entiende como el proceso educativo en el que se utiliza un método sistemático, a través del cual el personal obtiene conocimientos y habilidades relacionadas con su tarea laboral.

Por su parte, el adiestramiento es la enseñanza para el manejo de herramientas de trabajo; por eso se ha relacionado con el trabajo manual. Sin embargo, otros perfiles de puesto también requieren información y práctica guiada para el conocimiento de máquinas útiles en su tarea cotidiana, sin que sean precisamente trabajadores manuales; la capacitación se dirige a trabajadores calificados, técnicos y supervisores, encargados de tareas que requieren de mayor especialización y la profesionalización para los mandos directivo. Esta capacitación coyuntural o coloquial, como se describe en el capítulo dos, está relacionada más con el entorno inmediato, que depende de la combinación de elementos y circunstancias que caracterizan una situación, sea en lo inmediato, estatal, nacional o internacional; y que, además, trasciende en el municipio.

Certificación de competencias

Este proceso es concebido como el procedimiento de aprobar evaluaciones de conocimientos básicos, abonar a la evaluación de conocimientos específicos, obtener resultados satisfactorios en las evaluaciones del desempeño y finalmente contar con la autorización del titular de la unidad administrativa. La certificación de competencias laborales es el proceso para constatar el conjunto de capacidades de un servidor público, vinculadas al perfil de puesto y a la capacitación recibida; e incide en la capacitación y la evaluación.

Los servidores públicos tienen la obligación de someterse, por lo menos, a una evaluación para certificar sus capacidades en un tiempo determinado no mayor a cinco años, con la finalidad de actualizarse. La certificación es un mecanismo para comprobar que el servidor público ha demostrado conocer las capacidades profesionales de su puesto.

Servicio Profesional de Carrera

De una revisión de las ideas de autores que abordan los Servicios Profesionales de Carrera, se han seleccionado algunos conceptos cuyo eje común es considerar a esta organización de acuerdo con el enfoque sistémico, además de la definición que ofrece la Ley de la materia y una propia.

Conceptos de Servicio Profesional de Carrera (SPC)

Autor	Autor
Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal	ART. 2 El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública en beneficio de la sociedad.
Mauricio Desaugue Laguna ¹	Los servicios profesionales son instituciones político-administrativas [...] son también sistemas de recursos humanos [...] y son “paquetes” de objetivos, decisiones, acciones, programas y herramientas que los gobiernos diseñan y ponen en marcha para alcanzar una función pública, capaz, imparcial, meritocrática.
Jose Luis Méndez ²	Sistemas que regulan la entrada y promoción de los funcionarios públicos con base en el mérito y la capacidad profesional y no en los vínculos partidarios o personales. Incluye también principios de seguridad laboral y de igual nivel o función, categoría y salario.
Rafael Martínez Puon ³	Es el sistema que le brinda a los servidores públicos a través de reglas formales e informales, estabilidad en el empleo y profesionalización continua, a través de procedimientos de ingreso, objetivos y claros que se sustentan en el mérito la igualdad de oportunidades y desarrollo permanente, que tiende a la materialización de una cartera administrativa con el propósito de que la administración cumpla con sus programas y alcance sus metas, para satisfacer las necesidades y responder a las demandas de la ciudadanía de manera independiente e imparcial.
Juan Pablo Guerrero ⁴	Es un conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan el precio del trabajo y su división en una unidad administrativa [...] las reglas de la entrada y de la salida, de la permanencia y la movilidad dentro del sistema (la carrera), de la asignación de las actividades y funciones de sus integrantes, y de los premios y castigos a los mismos (incentivos), constituyen las características del servicio civil.

Ricardo Uvalle Berrones ⁵	El conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan el mercado de trabajo de los servidores públicos, considerando su ingreso, permanencia y ascensos con base en méritos y desempeño; sus deberes y obligaciones: así como las condiciones y elementos para su separación.
Francisco Longo	Sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada [...] incorpora arreglos institucionales, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales.

En suma, el Servicio Profesional de Carrera es un sistema que regula procesos administrativos en relación con el trabajo laboral de los servidores públicos, con base en sus méritos y desempeño; su propósito es que la administración cumpla con sus programas y alcance sus metas para satisfacer las necesidades y responder a las demandas de la ciudadanía de manera independiente e imparcial.

Evaluación de tercera parte para servidores públicos

La conformación de la capacidad institucional no sólo depende de las organizaciones administrativas eficientes, sino también del personal adecuado, capacitado y competente; así como de las relaciones políticas de todos los actores de la sociedad. La interacción de estos elementos crea los vínculos necesarios para la integración de la plataforma del desarrollo institucional. Este apartado retoma el Índice Integral de Fortaleza Institucional que presenta el Sistema de Información de la Gestión Municipal en México y se considera a los mejores evaluados para hacer una comparativa.

i. Informe sobre Desarrollo Humano Municipal (PNUD, 2015)

Este informe realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene como uno de sus propósitos el establecimiento de una base para la medición de las capacidades de los servidores públicos municipales, de este modo se lleva un seguimiento de su avance y su interrelación con el desarrollo humano y con los indicadores relativos al logro de los ODS en cada municipio.

¹ SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA. Revista. VOL. IV. NUM. 7 MEXICO 2007. De la profesionalización administrativa a la profesionalización de los estudios sobre servicios civiles. Pp. 164.166

² MENDEZ, JOSE LUIS, Lecturas básicas de administración y políticas públicas. Compilador. EL COLEGIO DE MEXICO. México 2000. La profesionalización del Estado Mexicano: ¿olvidando o esperando a Godot? P.482

³ MARTINEZ PUON, RAFAEL. Servicio profesional de carrera ¿para qué? Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C. Miguel Ángel Porrea editor. México 2005. P 62

⁴ GUERRERO, JOSE PABLO Consideraciones sobre la instauración del servicio civil en México. Centro de Investigaciones y Docencia Económicas A. C., septiembre 2000, p.9

⁵ UVALLE BERRONES, RICARDO. Institucionalidad y Profesionalización del servicio público en México/ Restos y perspectivas. Editorial Plaza y Valdés. México 2000. P 26.

Este es un instrumento que evalúa, mide y orienta a los gobiernos municipales para la planeación y planteamiento de programas de desarrollo humano y de capacidades. Tiene cinco fortalezas principales que lo diferencian de los esfuerzos previos de medición:

I. El Índice y sus cinco componentes tienen como fundamento conceptual el enfoque de desarrollo de capacidades del PNUD, el cual no solo tiene un sustento teórico, sino también es producto de la experiencia y evidencia internacionales para identificar las capacidades básicas necesarias con el fin de que los gobiernos ejerzan sus funciones de manera efectiva. Según este enfoque, “una capacidad fuerte, generada y sostenida localmente, es esencial para el éxito de cualquier empresa vinculada con el desarrollo. Sin tal capacidad, la integridad de los logros del desarrollo puede verse comprometida y los avances pueden no quedar bien arraigados y resultar ilusorios” (PNUD, 2009).

II. A diferencia de otros esfuerzos, el ICFM no integra dimensiones diferentes a las capacidades municipales, como indicadores de desarrollo humano o de fortaleza financiera. Por lo tanto, este índice mide de manera más precisa el estado de las capacidades funcionales.

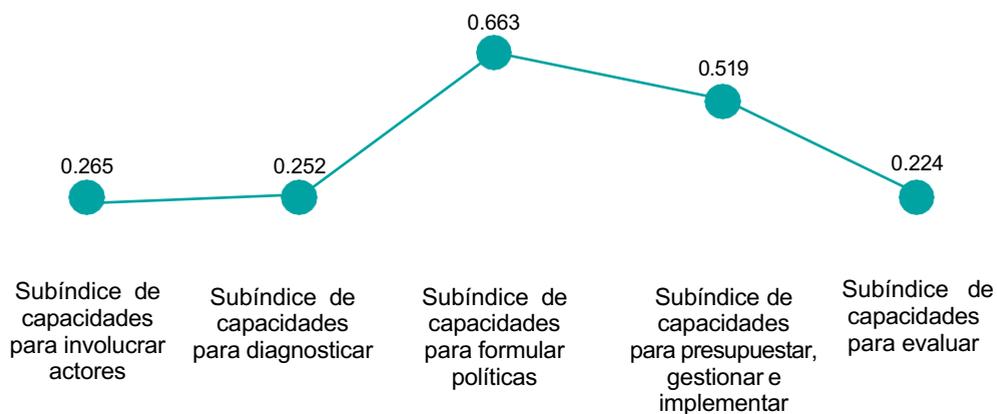
III. El ICFM cuenta con la misma base metodológica que el IDH en la agrupación de sus cinco dimensiones y de los indicadores que las integran; en consecuencia, comparte dos características con el propio IDH: la sencillez en su interpretación, la posibilidad de establecer comparaciones entre todos los municipios, su transparencia y su replicabilidad.

IV. Con base en esta primera medición, el PNUD o cualquier actor interesado en dar seguimiento a las capacidades de los municipios, lo podrá hacer bianualmente, que es la periodicidad para el levantamiento del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales. La calidad de este instrumento ha mejorado en los últimos años, por lo que la información para la construcción del ICFM es más completa y sólida que la de ejercicios anteriores.

V. A partir de este Índice es posible identificar, para cada municipio, cuáles son las capacidades funcionales más fuertes y débiles. Esta información puede orientar el fortalecimiento de capacidades a la par del emprendimiento de proyectos de desarrollo. Por lo tanto, las autoridades de los tres órdenes de gobierno, los organismos internacionales y cualquier interesado en financiar o emprender proyectos con los municipios, puede consultar el ICFM para ajustar y guiar sus decisiones.

VI. El ICFM mide el grado de desarrollo a partir cinco capacidades funcionales de las administraciones públicas municipales del país: involucrar actores relevantes, diagnosticar, formular políticas y estrategias, presupuestar, gestionar e implementar, y evaluar; y calcula un subíndice para cada una y un índice general que las agrupa. El ICFM y sus componentes van del 0 al 1, donde un valor más alto significa mejores capacidades funcionales.

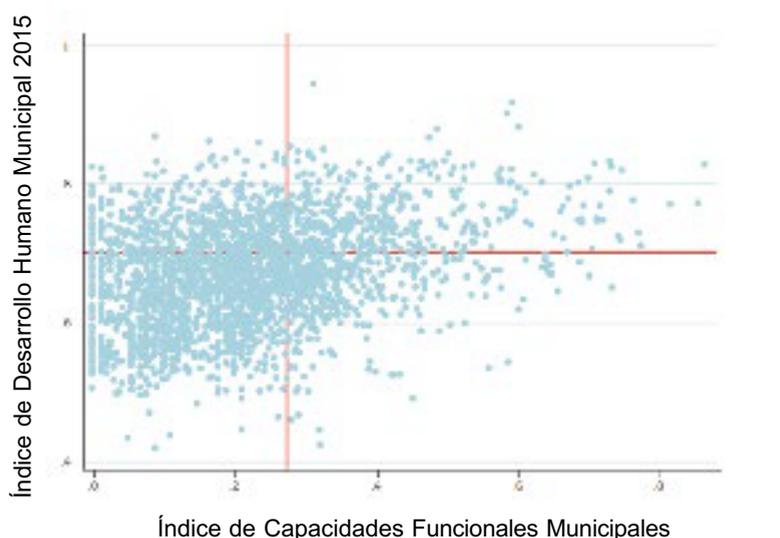
Promedio de los subíndices que integran el ICFM



Fuente: PNUD México, 2018

En este ejercicio es digno de mencionar y resaltar que hay una correlación entre el Índice de Capacidades Funcionales Municipales y el de Desarrollo Humano Municipal, tal y como se demuestra en el siguiente gráfico:

Valores de los índices de Desarrollo Humano Municipal 2015 y de Capacidades Funcionales Municipales



Fuente: PNUD México, 2018

ii. Sistema de Información de la Gestión Municipal en México

El Sistema de Información de la Gestión Municipal en México (SIGEMM) ofrece, desde la perspectiva de la gestión pública, una evaluación lo más objetiva posible; es decir, sin sesgos ideológicos, resentimientos de deudas históricas y con el realismo suficiente para transitar con propuestas desde lo posible hacia lo deseable. La legitimidad de un acto se da cuando es razonable, justo y genuino, basado en hechos reales, que sean válidos y confiables, de manera tal que haya credibilidad. Uno de los productos del SIGEMM es el Índice Integral de Fortaleza Institucional (IIFOM) que a continuación se presenta:

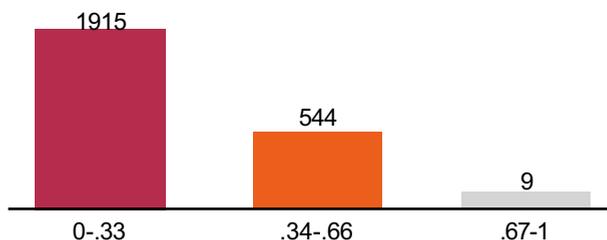


Índice Integral de Fortaleza Municipal (IIFOM)

A través del Índice Integral de Fortaleza Municipal (IIFOM) se podrá medir lo anteriormente referido, mediante tres subíndices: Procesos, Personal y Recursos (PROPRE), Apropiación Ciudadana (ACI) y Servicios, Facultades y Funciones (SEFFUM), cuyo objeto es evaluar (de manera particular) los servicios, facultades, funciones, apropiación ciudadana, procesos, personal y recursos de cada municipio mexicano.

Al cierre del año 2021, el IIFOM contempló 2 463 municipios, a reserva de cinco de los cuales no se dispuso información. En la siguiente tabla se encuentran la cantidad de municipios clasificados por el valor del IIFOM.

Clasificación de municipios por el IIFOM



Los valores que se consideran para clasificar a los municipios con bajo desarrollo oscilan del 0 al 0.33, como semidesarrollados entre 0.34-0.66 y como desarrollados fluctúan entre 0.66 y 1. No es objeto de este libro y capítulo hacer la clasificación de los municipios, pero sí, como caso práctico, evaluar y conocer posibles factores que influyen en los que son considerados como desarrollados.

Con base en los resultados arrojados por el propio IIFOM, los municipios con un puntaje más alto son aquellos que tienen un alto desarrollo integral institucional, de tal manera que aquí se encuentran aquellos municipios que, con base en los resultados de las diversas mediciones, cuentan con un alto grado de personal profesionalizado, leyes, reglamentos, recaudación, entre los otros que fueron señalados como componentes del IIFOM. En esta primera fase existen sólo nueve municipios considerados dentro de este valor de IIFOM.

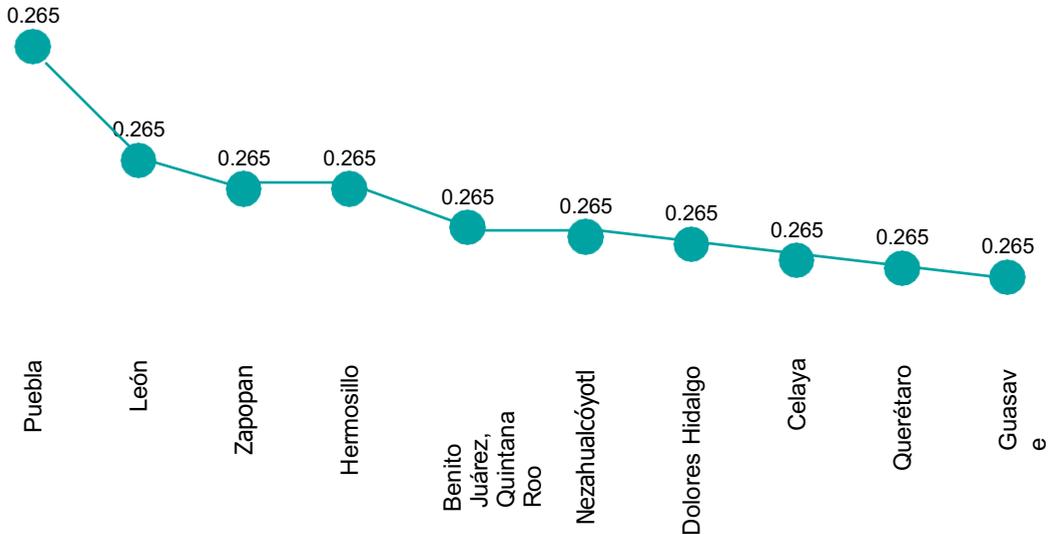
Municipios desarrollados del IIFOM

ID	Estado	Municipio	Partido Gobernante 2018-2021	Partido Gobernante 2021-2024	IIFOM
14039	Jalisco	Guadalajara	MC	MC	0.7864
21114	Puebla	Puebla	MORENA	PAN	0.7544
08019	Chihuahua	Chihuahua	PAN	PAN	0.7512
11020	Guanajuato	León	PAN	PAN	0.7477
02004	Baja California	Tijuana	MORENA	MORENA	0.7333
26030	Sonora	Hermosillo	MORENA	PAN	0.7158
14120	Jalisco	Zapopan	MC	MC	0.7139
22014	Querétaro	Querétaro	PAN	PAN	0.7036
11017	Guanajuato	Irapuato	PAN	PAN	0.6830

Servicios, Facultades y Funciones (SEFFUM)

Además, el IIFOM ofrece de manera disgregada el subíndice SEFFUM que refiere a los servicios, facultades y funciones que la ley otorga a los municipios.

Los mejores Cabildos evaluados por el subindicador SEFUMM



SEFFUM está integrado por:

Indicador servicios (SE)

Los servicios son aquellas actividades que la norma mandata a los gobiernos municipales y que responden a las necesidades básicas de la población; algunos de estos son: agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento de aguas residuales, disposición de sus aguas residuales, alumbrado público, entre otros.

Indicador facultades (F)

Las facultades son las potestades y/o atribuciones de los gobiernos municipales, entre ellas están las de formular, aprobar y administrar la zonificación y los planes de desarrollo urbano municipal, participar en la creación y administración de sus reservas territoriales, en la formulación de planes de desarrollo regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia, autorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo, etcétera.

Indicador funciones municipales (FUM)

Las funciones son las actividades que la norma otorga a los gobiernos municipales y que responden a un fin determinado, entre las cuales se encuentra, por ejemplo, la seguridad pública en términos del artículo 21 de la Constitución.

Características de la estructura de la administración de los municipios desarrollados
A continuación, se agregan un análisis del grado académico de los cabildos, de los titulares y la estructura de la administración pública de los mejores municipios de acuerdo con el IIFOM, Guadalajara con 0.78, Puebla con 0.7544 y Chihuahua 0.7512 del IIFOM.

Grado académico de los ediles de los municipios desarrollados

	IIFOM	Periodo	Núm. De Ediles	Bachillerato o Equivalente	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Guadalajara	0.78	2019-2021	19	1	12	6	0
		2021-2024	19	1	7	11	0
Puebla	0.7544	2019-2021	23	3	12	8	0
		2021-2024	23	4	10	9	0
Chihuahua	0.7512	2019-2021	22	4	15	3	0
		2021-2024	22	8	11	2	1

En el apartado de anexos, en los incisos i, ii, y iii; se agrega a detalle la información de cada municipio y trienio.

Grado académico de los funcionarios de los municipios desarrollados

	IIFOM	Periodo	Núm. De Servidores públicos del Gabinete	Bachillerato o Equivalente	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Guadalajara	0.78	2019-2021	21	1	9	9	2
		2021-2024	19	1	10	6	2
Puebla	0.7544	2019-2021	24	0	9	9	6
		2021-2024	20	0	12	8	0
Chihuahua	0.7512	2019-2021	22	3	13	5	1
		2021-2024	27	0	17	8	2

En el apartado de anexos, en los incisos iv, v, y vi; se agrega a detalle la información de cada municipio y trienio.

En contraste, de acuerdo al Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019, los titulares de estos municipios que tienen Servicio Civil de Carrera es uno, en Guadalajara, con programas de estímulos y recompensas; uno en Chihuahua, con programas de capacitación 24; en Puebla, también este municipio que cuenta con mecanismos de evaluación del desempeño para 24 servidores titulares.

	Servicio Civil de Carrera	Programas de estímulos y recompensas	Programas de capacitación	Reclutamiento, selección e inducción	Mecanismos de evaluación del desempeño
Guadalajara	1	-	23	1	0
Puebla	-	-	24	24	24
Chihuahua	-	1	1	1	17

También se puede observar en la siguiente tabla el total de personal que hay por cada municipio, en Guadalajara existen 12 041 servidores municipales, que equivale al 1.2% respecto al total nacional, seguido de Puebla con 6 825 que son .7%, y en Chihuahua existen 4 786, equivalente al .5%.

			% personal de confianza respecto al total nacional	Base o sindicalizado	% base o sindicalizado respecto al total nacional			% personal eventual respecto al total nacional
Estados Unidos Mexicanos	1,018,926		479,049	47.0	361,239	35.5	116,008	11.4
Chihuahua	4,786	0.5	3,845	0.8	590	0.2	238	0.2
Guadalajara	12,041	1.2	5,262	1.1	5,459	1.5	1,135	1.0
Puebla	6,825	0.7	4,486	0.9	2,244	0.6	0	0.0

	Honorarios	% personal de confianza respecto al total	Otro	% personal de otro tipo respecto al total nacional	No especificado	
Estados Unidos Mexicanos	22,493	2.2	33,583	3.3	6,554	0.6
Chihuahua	15	0.1	98	0.3		
Guadalajara	185	0.8	0	0.0		
Puebla	66	0.3	29	0.1		

En el caso del municipio de Guadalajara, la concentración de servidores públicos municipales desempeña funciones en Seguridad Pública con 3 211, en servicios públicos con 2 910, y en participación ciudadana con 2 039. El municipio de Puebla concentra los servidores públicos municipales en: seguridad pública, con 2 002; y el municipio de Chihuahua, con 2 ,022.

Municipio	Chihuahua	Guadalajara	Puebla
Oficina del presidente municipal o jefe delegacional	43	95	61
Secretaría de Ayuntamiento	185	1,080	194
Gobierno		103	473
Servicios públicos	476	2,910	773
Obras públicas	208		654

Desarrollo urbano	123	12	309
Medio ambiente y ecología	578	1	
Desarrollo social	244		145
Desarrollo integral de la familia (DIF)	43	1	397
Desarrollo económico	27	497	50
Turismo			45
Participación ciudadana		2,039	
Salud	63		
Seguridad pública	2,022	3,211	2,002
Agua potable, saneamiento y alcantarillado	21		
Igualdad de género y/o derechos de las mujeres	12	29	
Tesorería o finanzas	276	477	529
Asuntos jurídicos y/o consejería jurídica		228	136
Oficialía mayor o administración	259	525	497
Comunicación social	21	54	50
Transparencia	6		15
Contraloría interna	13	77	103
Mejora de la gestión gubernamental		574	
Planeación y/o evaluación	51		54
Artes y/o cultura	19	19	54
Cultura física y/o deporte	39	36	101
Comunicaciones y/o transportes			51
Desarrollo rural	57		
Vivienda		40	132
Otra		33	
Total	4,786	12,041	6,825



04

Profesionalización de los servidores públicos municipales y la figura de Gerente de la Ciudad como estrategia en la profesionalización municipal

En el escenario político y económico actual es indispensable que los servidores públicos locales cumplan con un determinado perfil para ejercer su cargo y corresponder a las circunstancias que acontezcan en el municipio, y que necesiten de la atención puntual de las autoridades locales. El cumplimiento de éste exige a los servidores públicos contar con determinados requisitos, cualidades y aptitudes personales, tales como las que está sujeto a cumplir cualquier otro trabajador en el escenario laboral.

Es importante recalcar que la profesionalización no solo engloba un proceso de capacitación académica y de experiencia laboral, sino que va más allá de términos educativos. Debe entenderse como un conjunto de elementos que, al interactuar entre sí, generan una capacidad de reacción más eficiente ante las diversas problemáticas que se puedan llegar a suscitar en los municipios. Es decir, la profesionalización es un mecanismo de mejora personal en diversas materias, y conlleva el análisis crítico de lo que se hace, de cómo se hace y de la planeación a futuro con innovación y capacidad de respuesta.

En ese sentido, cada integrante de la función pública local debe dejar atrás el modelo de funcionalidad en la que solamente se generan planes y estrategias por compromiso político, y deben trasladarse a un nuevo paradigma en el cual racionalicen, participen, propongan, innoven y se involucren en los temas relevantes con el objetivo de mejorar los procesos en la esfera municipal y se busque el bien común.

a. Profesionalización de altos funcionarios públicos municipales (ediles)

Las habilidades y capacidades se han posicionado trascendentalmente en el tema de profesionalización, precisamente cuando se registran los niveles educativos más altos en la administración pública. Justamente porque los servidores públicos se dieron cuenta de que más años de escolaridad no necesariamente se traducen en un mayor aprendizaje, desarrollo de habilidades o crecimiento económico, por lo que el enfoque a implementar, de forma progresiva, es mediante enfoque en competencias. Mientras más específicos seamos sobre lo que funciona, y lo que no, mejores resultados tendremos.

En el libro *El nuevo paradigma del Cabildo mexicano* se describen ocho particularidades con las cuales deben contar los ediles y en este inciso se retoman brevemente.

Integrantes del cabildo

FUNCIONES

- Negociación
- Posicionamiento doctrinal
- Técnico parlamentaria
- Capacidad de gestión
- Comunicación
- Fiscalización
- Planeación a largo plazo
- Ciudadanización

CUALIDADES POLÍTICAS

- Virtudes políticas
- Empatía
- Visión
- Valores
- Gestión

A continuación, se presenta en el siguiente cuadro las descripciones de las funciones y cualidades políticas de los integrantes del cabildo.

Funciones de los integrantes del Cabildo	Cualidades políticas de los integrantes del Cabildo
I. Habilidad de negociación	Virtudes políticas
<p>Es relevante estar informado sobre los temas coyunturales del país, del municipio, del cabildo, de las propuestas, de las problemáticas sociales, de la normatividad, etc. Asimismo, se debe contar con una capacidad discursiva que sustente toda esa información adquirida para poder dialogar y llegar a acuerdos con las diferentes fuerzas políticas, siempre ponderando el bienestar de la comunidad.</p>	<p>Consiste en la combinación de conceptos, destrezas, actitudes y cualidades, tales como las ocho anteriormente mencionadas, además de liderazgo político y moral. Es importante que el proceso de liderazgo en la función pública cuente además con capacidades de un administrador estratégico, que debe contribuir a la visión de su establecimiento, promover el compromiso para el cambio, movilizar la institución hacia el futuro y generar culturas y estrategias innovadoras</p>
II. Posicionamiento político	Empatía
<p>Los integrantes del Cabildo, sean del partido que sean, deben defender sus ideales políticos y aprender a posicionarlos ante las demás estructuras partidarias. En ese sentido, se debe consensuar desde diferentes enfoques las posibles formas de atención a las problemáticas sociales, procurando la escucha de las minorías.</p>	<p>Los ediles como servidores públicos deben actuar buscando en todo momento la máxima atención de las necesidades y demandas de la sociedad por encima de intereses y beneficios particulares, ajenos a la satisfacción colectiva.</p>

III. Técnica reglamentaria	Visión
<p>La legalidad como principio y en su acepción jurídica más aceptada, establece que todo acto de los órganos del Estado debe encontrarse fundado y motivado por el derecho vigente.</p>	<p>Los gobiernos municipales están en una era de globalización, de revalorización de los espacios locales para el desarrollo; por lo que deben realizar una planeación estratégica y realizar una gestión que incorpore la participación ciudadana.</p>
IV. Capacidad de gestión	Valores
<p>Cuando hablamos de capacidad de gestión nos referimos a la competencia que se tiene para gestionar y administrar los recursos disponibles en una organización.</p>	<p>Legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, equidad de género, cuidado al entorno cultural y ecológico. Integridad, cooperación, rendición de cuentas, transparencia y liderazgos son los valores que los ediles deben potenciar.</p>
V. Comunicación	Gestión
<p>Es imprescindible trabajar la comunicación como elemento esencial para transmitir a la ciudadanía y otros servidores. La clave es comunicar con transparencia, de manera clara y concisa.</p>	<p>La capacidad para provocar y conducir estos procesos es quizás la más sobresaliente en el liderazgo actual. Pero la conducción del proceso de aprendizaje social es una función que tiene poco que ver con la aplicación a los problemas sociales del repertorio de herramientas preestablecidas. El aprendizaje social es un proceso de construcción de la propia historia, a través de opciones difíciles y problemáticas, que en este esquema implica transparencia, deliberación y conflicto</p>
VI. Fiscalización	Catalizador del proceso de aprendizaje y adaptación social
<p>Es de vital importancia empezar a inculcar en todas las áreas a cultura de transparencia y rendición de cuentas.</p>	<p>Los liderazgos para la gobernabilidad han de ser capaces de actuar como catalizadores del proceso de aprendizaje y de adaptación social. La clase de liderazgo capaz de catalizar el cambio institucional ha de ser capaz de plantear cuestiones y opciones difíciles, cuyo enfrentamiento no tiene respuestas preestablecidas y plantea la necesidad de iniciar procesos de aprendizaje social.</p>

VII. Planeación a largo plazo	Espíritu de servicio
<p>Como mecanismo orientador del orden organizacional que, a través de la creación de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y metas, dota de sentido el desarrollo de las acciones de los individuos, grupos y departamentos de la función pública.</p>	<p>La característica fundamental del liderazgo moral es el espíritu de servicio. El liderazgo moral es ejercido por aquel que sirve más a la comunidad</p>
VIII. Ciudadanización	Respeto a los derechos humanos
<p>Aunada a la capacitación de gestión, la administración local debe integrar a la población en la toma de decisiones como factor determinante para generar gobernanza y gobernabilidad.</p>	<p>Los servidores públicos respetan los derechos humanos, y en el ámbito de sus competencias y atribuciones.</p>

b. Profesionalización de funcionarios públicos municipales (titulares de la Administración Pública local)

La profesionalización de los funcionarios públicos municipales toma relevancia, porque serán el ejemplo y el vínculo con la estructura de los empleados públicos que son el primer contacto con la ciudadanía.

**Funcionarios municipales
(titulares de la administración pública)**

- Cualidades técnicas
- Cualidades humanas
- Cualidades éticas
- Especialización
- Experiencia

Cualidad técnica

Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su capacidad, experiencia e instrucción. Se requiere una aceptable formación académica y, según el caso, una buena formación jurídica y/o financiera, contable y económica, coyuntural.

Cualidad humana

Consiste en la capacidad y en el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones, y aplicar un liderazgo eficaz. Será

mediador imparcial entre las exigencias de las partes: el deudor, los acreedores, incluso en casos de conflicto laboral entre Ayuntamiento y trabajadores. Por ello, requiere desarrollar su sensibilidad, su capacidad negociadora y de persuasión argumentada, con objeto de lograr el equilibrio de aquellos conflictos que se le presenten. Debe saber escuchar para llegar a acuerdos, observar para resolver problemas y argumentar para convencer. Asimismo, debe tener capacidad para relacionarse convenientemente. Estos titulares han de ser capaces de desarrollar la habilidad de negociar.

Cualidad ética

Los funcionarios públicos deben comportarse de acuerdo con principios éticos y morales que le hagan actuar con rectitud.

Especialización laboral

Profundiza en el dominio de conocimientos teóricos, técnicos y metodológicos en alguno de los aspectos o áreas de una disciplina profesional, o de un campo de conocimiento, ampliando la capacitación profesional a través de un entrenamiento intensivo.

Experiencia laboral

A partir de la repetición de una serie de procedimientos para realizar un trabajo, se consigue una reducción de sus costes unitarios gracias al aprendizaje; así como coadyuva a enseñar a nuevas generaciones. A partir de esta certeza, los trabajadores aumentan su productividad porque, a medida que desempeñan su trabajo, lo consiguen realizar de forma más eficiente y en un tiempo menor. A la vez, encuentran nuevas utilidades y proponen nuevos procesos que, al incorporarse, ayudan a aumentar esta productividad.

c. Profesionalización de empleados públicos municipales

En el capítulo dos se expone la condición de la profesionalización de los empleados públicos municipales, y como resultado se encuentra que uno de sus más grandes desatinos radica en la baja gestión administrativa, hecho resultante de los escasos niveles de profesionalización que poseen la estructura de empleados públicos. En este sentido, los funcionarios públicos serán líderes para motivar a los empleados, con la finalidad de tender a una gestión equilibrada y eficiente, comprometida a la formación profesional, capaces de garantizar procesos administrativos y desarrollo institucional.

La figura de Gerente de Ciudad como estrategia en la profesionalización municipal El nuevo contexto de pluralidad política, anclada en la democracia, exige a los gobiernos que los asuntos políticos sean manejados con responsabilidad, y los administrativos-operativos, con eficiencia. Dado lo anterior, la existencia de un administrador municipal (una figura derivada del City Manager o Gerente de Ciudad) atenúa el peso administrativo-operativo a los funcionarios electos locales (alcalde o presidente municipal, regidores o concejales, síndico) para que enfoquen sus esfuerzos en los asuntos políticos y otros temas fundamentales.

Hoy en día el administrador municipal, una figura ejecutiva con más de 100 años de existencia, posee prácticamente una cobertura global; pues existe en múltiples países de todas las regiones del mundo. En Latinoamérica no es la excepción; por ejemplo, en Chile existe en una mayoría de municipios desde 1992 como resultado de las reformas a la Ley 19.130 Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM). En México, Honduras, Argentina, etcétera, también existe y/o ha existido.

Casos en México		
Caso Tijuana, Baja California	2001-2004	Duración de tres años, limitando la posibilidad de dar continuidad a los proyectos estratégicos del municipio.
	2007-2010	Ubicándose jerárquicamente un nivel superior al de secretarios.
Caso Delegación Miguel Hidalgo, Ciudad de México	2000-2006	Sus funciones fueron planear, coordinar, realizar el seguimiento y evaluar las funciones, planes y programas de la Delegación, así como coordinar el trabajo de las áreas operativas.
Estado de Oaxaca	Operó hasta 2017	Se "activaba" cuando el presidente municipal había sido removido.
Caso Texcoco, Estado de México	2006-2012	A esta figura corresponde a lo que tradicionalmente se asigna a las áreas de planeación. Se eliminó la figura y se creó la de coordinador de gabinete.
Caso Navolato, Sinaloa	2014-2016	Bajo su mando: tesorería municipal y a las direcciones de fomento económico, desarrollo humano y social, obras públicas, servicios públicos, desarrollo urbano-ecología y administración.
Caso Delegación Miguel Hidalgo, Ciudad de México	2015-2016	Es importante resaltar que tal dirección no tenía bajo su mando el tema de los recursos humanos, financieros, obras públicas y servicios urbanos.
Caso Juárez, Chihuahua	2016-2018	No incluye bajo su mandato la tesorería municipal y oficialía mayor.
Chihuahua, Chihuahua	2021	Con esta figura se busca tener funcionarios con un servicio profesional de carrera, y no que las direcciones se vuelvan puestos en los que llega una persona diferente cada tres años, en la mayoría de los casos, sin experiencia.
Puebla, Puebla	2022	Denominado Gerente de Gobierno, lo que se busca es eficientar esta administración del gobierno, y coadyuvar con todos los titulares en dar un mejor servicio, mejores resultados para la ciudad.

La figura del administrador municipal tiene como uno de sus principales objetivos el procurar altos índices de eficiencia y eficacia en la operatividad gubernamental local, trabajando siempre lo más alejado posible de las influencias de la política partidista. Entre otras tareas, el administrador municipal tiene la responsabilidad de preparar el presupuesto, dirigir las operaciones diarias, supervisar las actividades administrativas, seleccionar y despedir al personal según las reglas definidas, ejecutar planes y servir como el principal asesor para el cabildo, por lo que se convierte en un vínculo o estrategia para la profesionalización de los altos funcionarios, funcionarios titulares y empleados públicos.

gerente de la ciudad



05

Ley Reglamentaria
del artículo
115 respecto al
Servicio Civil de
Carrera

La profesionalización de los servidores públicos locales es una propuesta encaminada a realizar modificaciones legales conducentes para garantizar la profesionalización de los miembros del Ayuntamiento. Dichas adiciones permitirán que se haga un trabajo político y técnico reglamentario permanente en la esfera municipal. Además, será necesario incluir la profesionalización como elemento obligatorio dentro de las leyes municipales de las entidades de la República, puesto que como vimos en el capítulo uno, donde solo existen 15 leyes municipales que incluyen el Servicio Civil de Carrera.

Conjuntamente, se ponen a consideración los extractos de la Ley Reglamentaria¹ del artículo 115 del Dr. Adán Larracilla Márquez, donde se prevé la regulación e integración de la figura de administrador municipal, las relaciones laborales entre el gobierno municipal y sus tipos de trabajadores –de confianza, sindicalizados-, detalla la contratación, capacitación y certificación de las competencias laborales de los servidores públicos y de la instauración del Servicio Profesional de Carrera Municipal. A continuación, se detalla dichos temas:

libro II
de los Integrantes del gobierno municipal
título II
de los servidores públicos designados
capítulo I
del administrador municipal

Artículo 12. Los gobiernos municipales podrán contar con un administrador municipal.

Artículo 13. El administrador municipal será un individuo nombrado por medio de una terna que someta el presidente municipal a consideración del cabildo y que requerirá de mayoría relativa para su aprobación.

Artículo 14. El administrador municipal deberá cumplir con los siguientes requisitos para la ocupación del cargo:

- I. Ser ciudadano mexicano en pleno uso de sus derechos;
- II. Contar con estudios profesionales y grado académico afín o relacionado con el área económico-administrativa;
- III. Tener experiencia verificable de al menos ocho años en administración pública;
- IV. No haber sido candidato a puestos de elección popular en los últimos seis años anteriores a su nombramiento;
- V. No haber ocupado ningún empleo o cargo directivo en algún partido político en los últimos seis años anteriores al día de su nombramiento;
- VI. No podrá tener un empleo, cargo o comisión pública adicional, con excepción de las actividades docentes, científicas y culturales;

¹ Con el afán de aclarar el tipo de ley que se propone, se entiende esta ley como aquel tipo de norma que permite establecer con mayor detenimiento lo que el legislador debería plasmar en la Constitución General o en una norma suprema, con el propósito de darle simplicidad a esta y permitir mayor precisión en la Ley Reglamentaria, dado que esta es, por definición, "un ordenamiento jurídico que desarrolla, precisa y sanciona uno o varios preceptos de la Constitución, con el fin de enlazar los conceptos y construir los medios necesarios para su aplicación" (Sistema de Información Legislativa, 2018)

VII. No haber sido inhabilitado para desempeñar cargo, empleo o comisión públicos;

VIII. No haber sido condenado en proceso penal por delito que amerite la pena privativa de la libertad.

Artículo 15. El administrador municipal permanecerá en el cargo el tiempo que dure un periodo de la administración pública municipal con posibilidad de ser ratificado. Son causales de remoción del cargo la falta de cumplimiento en los objetivos de su gestión y por causas graves en los términos del Título IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.²¹¹

Artículo 16. El administrador municipal tendrá las siguientes funciones:

I. Elaborar el anteproyecto de presupuesto de egresos del municipio y la iniciativa de Ley de Ingresos municipal;

II. Proponer iniciativas de reglamentos al ayuntamiento;

III. Nombrar y remover a los titulares de direcciones a su cargo;

IV. Coadyuvar en la elaboración del proyecto de Plan de Desarrollo Municipal;

V. Informar anualmente al ayuntamiento respecto de sus labores y los avances del Plan de

VI. Desarrollo Municipal, el cual será público;

VII. Asesorar al presidente municipal en temas administrativos, de políticas públicas, de

VIII. finanzas públicas para la formulación de acuerdos y proyectos de su competencia;

IX. Elaborar el informe anual del estado que guarda la administración pública municipal, y

X. Las demás que establezca el ayuntamiento conforme a la normatividad aplicable.

libro VIII
de las relaciones laborales entre el
gobierno municipal y sus trabajadores
título II
de los tipos de trabajadores

Artículo 107. Se definirán así aquellas personas cuya categoría esté entre en los siguientes rubros:

I. Trabajadores de confianza;

II. Servicio Profesional de Carrera;

III. Sindicalizados.

Artículo 108. Son trabajadores de confianza aquellos que no hayan sido contratados por medio del Sistema de Servicio Profesional de Carrera Municipal, o formen parte del personal sindicalizado y que:

I. Cuenten con nombramiento o ejercicio del cargo que requiera de la intervención directa del presidente municipal, del ayuntamiento o de las instancias descentralizadas; siendo atribución de estos su nombramiento o remoción en cualquier momento;

II. Tengan esa calidad debido a la naturaleza de las funciones que

desempeñen y no de la designación que se dé al puesto;

III. Presten sus servicios en forma transitoria o eventual, o a obra determinada o encargo;

Son funciones de confianza: las de dirección, inspección, vigilancia, auditoría, fiscalización, asesoría, procuración y administración de justicia y de protección civil, así como las que se relacionen con la representación directa de los titulares de las instituciones públicas o dependencias, con el manejo de recursos, las que realicen los auxiliares directos, asesores, secretarios particulares y adjuntos, choferes, secretarias y demás personal operativo que les sean asignados directamente a los servidores públicos de confianza o de elección popular.

Artículo 109. Son trabajadores de confianza los titulares de las dependencias enunciadas en el artículo 18 de esta Ley y aquellos que designe el presidente municipal.

Artículo 110. Son trabajadores de Servicio Profesional de Carrera Municipal aquellos que hayan ingresado por esta vía de acuerdo con lo enunciado en esta Ley y cuenten con estabilidad y permanencia en el servicio.

Artículo 111. De acuerdo con lo que determine el cabildo, podrán pertenecer al Sistema de Servicio Profesional de Carrera Municipal:

- I. Directores generales;
- II. Directores de área;
- III. Coordinadores de área;
- IV. Jefes de área;
- V. Jefes de departamento,
- VI. los equivalentes a estos.

Artículo 112. Son trabajadores de base o sindicalizados los que no son de confianza o servicio profesional de carrera municipal, que presten su servicio por tiempo indeterminado y se encuentren inscritos en el padrón de personal sindicalizado; y de acuerdo con lo estipulado en el convenio de trabajo celebrado entre el sindicato y el ayuntamiento.

título III

de los ascensos de los trabajadores sindicalizados

Artículo 113. Tienen derecho a participar en los concursos para ser ascendidos, todos los trabajadores de base o sindicalizados con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior.

Artículo 114. Son factores escalafonarios:

- I. Los conocimientos teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza;
- II. La suma de facultades físicas e intelectuales, la iniciativa, dedicación al trabajo y eficiencia en el desempeño de una actividad determinada;
- III. Los resultados que arrojen los indicadores de desempeño municipales;
- IV. Preferir a los trabajadores que tengan mayor antigüedad;
- V. La disciplina, la responsabilidad y el compromiso.

libro IX
de la contratación, capacitación y certificación de los
Integrantes del gobierno municipal

título I

de los Integrantes del ayuntamiento

título II

de los Funcionarios de la administración pública municipal

Artículo 135. El cabildo podrá determinar la forma mediante la cual los integrantes de las administraciones públicas municipales deberán ser contratados y entre las cuales hay tres opciones:

- I. Servicio Profesional de Carrera Municipal;
- II. Certificación de las competencias laborales;
- III. Servidores públicos de confianza.

Artículo 136. El cabildo deberá priorizar la contratación de servidores públicos municipales por las vías de Servicio Profesional de Carrera Municipal y Certificación de competencias laborales por sobre otro tipo.

capítulo I

del servicio profesional de carrera municipal

sección I

disposiciones generales

Artículo 137. El cabildo podrá determinar la instauración o supresión del Servicio Profesional de Carrera Municipal y sus subsistemas, y estos a su vez deberán ser aprobados por la legislatura en turno.

Artículo 138. Quedan excluidos del Servicio Profesional de Carrera Municipal:

- I. El personal sindicalizado;
- II. El primero y segundo niveles organizacionales de la administración pública municipal, secretario y director general respectivamente o equivalentes, que determinen las leyes o el ordenamiento municipal correspondientes
- III. Los que determine el ayuntamiento en sesión de cabildo.

sección II

de la Instauración del servicio profesional
de carrera municipal

Artículo 139. El Sistema de Servicio Profesional de Carrera Municipal es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la administración pública municipal, con base en el mérito y con el fin de contar con funcionarios públicos que respondan con eficacia al desempeño de sus funciones.

Artículo 140. Serán principios rectores de este sistema: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, transparencia, competencia por mérito y equidad de género.

Artículo 131. El gobierno municipal no podrá generar plazas en las cuales se contraten servidores públicos por honorarios y estos desempeñen funciones similares a las llevadas a cabo por aquellos que ingresen por la vía del Servicio Profesional de Carrera Municipal.

sección III

de los derechos y obligaciones de los servidores públicos dentro del servicio profesional de carrera municipal

Artículo 142. Los funcionarios públicos tendrán los siguientes derechos:

- I. Recibir el nombramiento como Servidor Público de Carrera Municipal;
- II. Percibir las remuneraciones correspondientes a su cargo, así como los beneficios y estímulos que se prevean;
- III. Recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones;
- IV. Ser evaluado con base en los principios rectores de legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género;
- V. Las demás que se deriven de los preceptos del presente ordenamiento y demás disposiciones aplicables.

Artículo 143. Los funcionarios públicos del SCC tendrán las siguientes obligaciones:

- I. Contar con la certificación correspondiente de acuerdo con lo establecido por el cabildo, esta Ley y por la normatividad correspondiente;
- II. Ejercer sus funciones con apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rigen al Sistema;
- III. Desempeñar sus labores con responsabilidad, observando las instrucciones de sus superiores jerárquicos;
- IV. Participar en las evaluaciones para su permanencia y desarrollo en el Sistema;
- V. Aportar los elementos necesarios para su evaluación;
- VI. Participar en los programas de capacitación obligatoria;
- VII. Asistir puntualmente a sus labores y respetar los horarios de actividades;
- VIII. Las demás que señalen las leyes y disposiciones aplicables.

sección IV

de la estructura de los sistemas de servicio profesional de carrera municipal

Artículo 144. El Servicio Profesional de Carrera Municipal comprende los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Capacitación y Certificación; Evaluación del Desempeño, y Separación.

Artículo 145. La estructura orgánica del Sistema de Servicio Profesional de Carrera Municipal se conformará por:

- I. Un secretario: Que será designado por el titular de la Secretaría de Administración del Ayuntamiento o su equivalente y será el encargado de coordinar todo lo conducente al Sistema;

- II. Evaluadores: Serán los encargados de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y evaluación de los candidatos a ocupar algún cargo vacante;
- III. Un coordinador del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos;
- IV. Un coordinador del Subsistema de Ingreso;
- V. Un coordinador del Subsistema de Capacitación y Certificación;
- VI. Un coordinador del Subsistema de Evaluación del Desempeño;
- VII. Un coordinador del Subsistema de Separación.

Artículo 146. El Subsistema de Planeación de Recursos Humanos se encargará de llevar a cabo los siguientes procesos:

- I. Registrar y procesar la información para la definición de los perfiles y requerimientos de los cargos dentro de las administraciones públicas municipales;
- II. Operar el Registro de los candidatos a ocupar un cargo dentro de la administración;
- III. Calcular las necesidades cuantitativas de personal, en coordinación con las instancias de la administración;
- IV. Analizar el desempeño y los resultados de los funcionarios públicos y las instancias de la administración;
- V. Revisar los resultados de las evaluaciones y tomarlos en cuenta para la planeación de los recursos humanos de la administración.

Artículo 147. El Registro del Servicio Profesional de Carrera Municipal contiene el listado de funcionarios que han ingresado por medio de este sistema, así como la información básica y técnica en materia de recursos humanos de la Administración Pública Municipal.

Artículo 148. El aspirante a ingresar al Subsistema de Ingreso deberá cumplir los siguientes requisitos:

- I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permita la función a desarrollar;
- II. No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso;
- III. Tener aptitud para el desempeño de sus funciones en la administración pública municipal;
- IV. No estar inhabilitado para el servicio público ni tener algún otro impedimento legal.

Artículo 149. El reclutamiento se llevará a cabo a través de convocatorias públicas abiertas para ocupar las plazas dentro de la administración pública municipal.

Artículo 150. La convocatoria definirá los cargos vacantes, la hora de las evaluaciones, el lugar donde se llevarán a cabo, la documentación a presentar, así como los requisitos que deberán cubrir los candidatos a algún cargo dentro de la administración pública municipal.

Artículo 151. El procedimiento para ocupar un cargo vacante comprenderá exámenes generales de conocimientos y de habilidades para el desempeño de este.

Artículo 152. La Secretaría emitirá las guías y lineamientos para presentar las evaluaciones.

Artículo 153. El Subsistema de Capacitación y Certificación tiene los siguientes objetivos:

- I. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos;
- II. Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, y

III. Certificar a los funcionarios del Servicio Profesional de Carrera Municipal en las capacidades profesionales adquiridas.

Artículo 154. El Subsistema de Evaluación del Desempeño tiene como objetivos:

I. Valorar el comportamiento de los funcionarios del Servicio Profesional de Carrera Municipal en el cumplimiento de sus funciones, tomando en cuenta las metas programáticas establecidas, la capacitación lograda y las aportaciones realizadas;

II. Determinar el otorgamiento de estímulos al desempeño;

III. Aportar información para mejorar el funcionamiento de la dependencia en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y aspectos financieros;

IV. Servir como instrumento para detectar necesidades de capacitación que se requieran en el ámbito de la dependencia, y

V. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para adoptar medidas correctivas.

Artículo 155. El Subsistema de Separación se encargará de llevar a cabo los siguientes procesos:

I. Recibir las renunciaciones presentadas por los funcionarios públicos;

II. Aplicar las sanciones a las que se haga acreedor el funcionario público por incumplimiento de funciones;

III. Aplicar sanciones por incumplimiento de las obligaciones señaladas en el artículo 129 de esta Ley;

IV. Aplicar las sanciones establecidas en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y las leyes estatales en la materia;

V. Separar del cargo al funcionario público cuando el resultado de su evaluación del desempeño sea deficiente.

sección v

de la supresión del servicio profesional de carrera municipal

Artículo 156. Para que un municipio pueda suprimir el Servicio Profesional de Carrera Municipal deberá cumplir con lo siguiente:

I. Haber saldado y/o comprometido el pago de sus pasivos laborales de los servidores públicos que hayan sido contratados por la vía del Servicio Profesional de Carrera Municipal y/o acordado el cumplimiento de compromisos adquiridos;

II. Haber sido aprobada su salida por la mayoría calificada de los miembros del cabildo;

III. Solicitar la supresión del Servicio Profesional de Carrera Municipal a la legislatura estatal y que esta la haya aprobado.

capítulo II de la certificación

Artículo 157. Deberán contar con certificación los titulares de las instancias de la administración pública municipal enunciadas en el artículo 18 de esta Ley, el administrador de ciudad y aquellos que determinen las leyes o reglamentos municipales correspondientes.

Artículo 157. Deberán contar con certificación los titulares de las instancias de la administración pública municipal enunciadas en el artículo 18 de esta Ley, el administrador de ciudad y aquellos que determinen las leyes o reglamentos municipales correspondientes.

Artículo 158. Se entenderá por certificación al proceso por medio del cual los funcionarios públicos enunciados en el artículo anterior deben contar con un certificado emitido por la institución o instituciones certificadoras que les acredite tener las competencias necesarias para el desempeño de su cargo.

Artículo 159. La institución o instituciones certificadoras serán designadas mediante los procedimientos que establezcan las leyes en la materia.

Artículo 160. El ejecutivo del estado, por conducto de la entidad competente, llevará un registro de los servidores públicos municipales certificados y este a su vez entregarlo al INAFED para el cálculo del subíndice PROPRE.

Artículo 161. Tanto el registro de servidores públicos municipales certificados como los subíndices del PROPRE, CI y SEFFUM deberán ser públicos para su consulta.



A lo largo de las páginas anteriores se observan la necesidad de plantear formalmente la profesionalización de los gobiernos locales en México. Los municipios mexicanos tienen ahora un abanico de responsabilidades mucho más amplio que en el pasado, debido a la serie de reformas constitucionales y legales que se emprendieron para fortalecer ese ámbito desde 1983 y, particularmente, desde 1999; y que, además, deben cumplir esas responsabilidades en medio de desafíos que no sólo incluyen el crecimiento de la población sino su desigual distribución en la geografía nacional y un conjunto de condiciones fiscales, restricciones institucionales y problemas organizacionales cada vez más complejos. Esa combinación de nuevas atribuciones y viejos desafíos no sólo ofrece evidencia de sobra para sostener la importancia de modificar esas condiciones de manera deliberada, sino también para señalar la necesidad de construir una política de profesionalización que se corresponda con la calidad profesional que hoy se exige de esos gobiernos.

Se ha mostrado, también, que las distintas estrategias que hasta ahora pueden observarse en los municipios mexicanos respecto de la administración de sus recursos humanos no pueden ser vistas como políticas de profesionalización, ni siquiera de manera alternativa. Todas ellas reflejan la preocupación de algunos de esos gobiernos por responder con mayor eficacia y eficiencia a los resultados públicos que se esperan de ellos. Pero al mismo tiempo revelan que el diseño de las instituciones políticas en las que se asientan los gobiernos locales está produciendo incentivos negativos para la profesionalización.

Dada esa contradicción, la conclusión que se desprende de las reflexiones anteriores es que la política de profesionalización no puede ser subsidiaria del diseño institucional que actualmente rige a los municipios. Mientras ese diseño se mantenga vigente, los incentivos que se oponen a la profesionalización también estarán en vigor. De ahí que sea preciso, más bien, romper el círculo vicioso

mediante una política deliberada de profesionalización municipal que, a la luz de la experiencia tomada del ciclo de reformas llevadas a cabo durante la última década, tendría que respaldarse también desde fuera de la propia organización municipal, como una política capaz de complementar el conjunto de decisiones que han llevado a fortalecer las haciendas públicas locales y a dotar a los gobiernos de los municipios de nuevas funciones. Si se prefiere decir de otro modo, podría afirmarse que la política de profesionalización es una condición necesaria para garantizar que el resto de las decisiones tomadas por el Estado mexicano en relación con sus gobiernos locales adquiera verdadera eficacia. En el mismo sentido puede afirmarse, con base en las reflexiones vertidas en este estudio, que mientras esa política de profesionalización no exista, los gobiernos locales seguirán viviendo ciclos de tres años, acompañados por los mismos problemas que hasta ahora todavía no han sido capaces de resolver.

PROLOCAL

Centro de Investigación
y Estudios Locales

www.prolocal.mx

 Prolocal

 @ProlocalAC

 Prolocal.Mexico



Fundación Konrad Adenauer México

01 (55) 55 66 45 99

kasmex@kas.de | www.kas.de/mexiko/es/

 kasmexiko.

 @kasmexiko

 @kasmexiko