



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DOCTORADO EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

**“FACTORES QUE IMPIDIERON LA CONSOLIDACIÓN DEL SERVICIO  
PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL  
EN MÉXICO EN EL PERIODO COMPRENDIDO DEL AÑO 2005 AL 2015”**

**TESIS**

Que para obtener el grado de:

**DOCTOR EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

Presenta:

**MA. Jorge Luis Fernández González**

Directora de tesis:

**Dra. América Ivonne Zamora Torres**

Morelia, Michoacán, Marzo, 2018.

## ÍNDICE

Relación de cuadros, tablas y figuras .....	4
Siglas y acrónimos .....	7
Glosario .....	9
Resumen .....	18
Abstract.....	19
Introducción.....	20
<b>PARTE I.- FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>23</b>
1.1.-Descripción del problema de investigación.....	23
1.2.-Pregunta de investigación.....	27
1.3.-Objetivo de investigación .....	27
1.4.-Justificación .....	27
1.5.-Aportaciones.....	28
1.6.-Hipótesis general de la investigación.....	29
1.7.-Variables y dimensiones de estudio .....	29
1.8.-Método y tipo de investigación.....	30
<b>PARTE II.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO 1.-Las políticas públicas y su relación con el objeto de estudio.....</b>	<b>33</b>
2.1.1.-Concepto de política pública.....	33
2.1.2.-Revisión de autores en la definición de características de las políticas públicas .....	34
2.1.3.-Modelos para el análisis de políticas públicas .....	35
2.1.4.-Enfoques de políticas públicas .....	39
2.1.5.-Etapas o ciclo de las políticas públicas .....	44
<b>CAPÍTULO 2.-Modelos de función pública.....</b>	<b>50</b>
2.2.1.-Modelo ortodoxo de función pública .....	50
2.2.2.-Modelo heterodoxo de función pública .....	52
2.2.3.-Revisión teórico-conceptual de los modelos de función pública .....	54
2.2.4.-Modelo pre-burocrático de función pública.....	55
2.2.5.-Modelo burocrático de función pública .....	55
2.2.6.-Modelo post-burocrático de función pública .....	57
2.2.7.-Modelo de estructura abierta.....	58
2.2.8.-Modelo de estructura cerrada.....	58

2.2.9.-Modelos mixtos.....	59
<b>CAPÍTULO 3.-Estudios empíricos y características de modelos en servicio público .....</b>	<b>61</b>
2.3.1.-Características de los modelos en servicio público en Europa .....	61
2.3.2.-Características de los modelos en servicio público en América del Norte .....	65
2.3.3.-Características de los modelos en servicio público en Latinoamérica .....	66
2.3.4.-Revisión de autores y métodos para el análisis de modelos en servicio público .....	72
<b>PARTE III.- METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>74</b>
<b>CAPÍTULO 4.-Trabajo de investigación .....</b>	<b>75</b>
3.4.1.-Universo de estudio.....	75
3.4.2.-Muestra de estudio .....	76
3.4.3.-Instrumento de investigación .....	84
<b>CAPÍTULO 5.-Resultados del trabajo de investigación.....</b>	<b>106</b>
3.5.1.-Variable independiente objetividad .....	108
3.5.2.-Variable independiente competencia por mérito.....	117
3.5.3.-Variable independiente imparcialidad .....	139
3.5.4.-Análisis de los resultados del trabajo de investigación.....	159
3.5.5.-Discusión de los resultados del trabajo de investigación .....	164
<b>PARTE IV.- PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO .....</b>	<b>166</b>
<b>CAPÍTULO 6.-Recomendaciones de políticas públicas.....</b>	<b>166</b>
4.6.1.-Informe de recomendaciones, adecuaciones y/o propuestas de política pública .....	166
4.6.2.-Metodología para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) para el seguimiento de las recomendaciones de políticas públicas. ....	169
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>191</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>199</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>207</b>
ANEXO A.- CONVOCATORIA PÚBLICA ABIERTA .....	208
ANEXO B.- METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	214
ANEXO C.- METODOLOGÍA PARA LA VALORACIÓN DEL MÉRITO .....	216
ANEXO D.- FORMATO PARA LA GENERACIÓN DE LA BASE DE DATOS.....	217
ANEXO E.- LIBRO DE DATOS DE RESULTADOS POR PERIODO (Regresión binaria y Coeficiente de Pearson).....	218
ANEXO F.- MAPA DE DISCRETIONALIDAD EN LA DELIBERACIÓN DE CONCURSOS PÚBLICOS EN EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.....	220

## Relación de cuadros, tablas y figuras

### Cuadros

Cuadro II-1 Clasificación analítica de conceptos de políticas públicas .....	34
Cuadro II-2 Matriz de revisión teórico-conceptual de los modelos de función pública.....	54
Cuadro II-3 Matriz de características equivalentes en la formulación de servicios civiles de carrera en Europa y América con relación al servicio profesional de carrera en México....	71
Cuadro II-4 Matriz de autores y métodos de abordaje de la política de recursos humanos .	72
Cuadro III-1 Proporciones muestrales por dependencia (Grupo A, con adjudicación de cargo) .....	78
Cuadro III-2 Proporciones muestrales por dependencia (Grupo B, sin adjudicación de cargo) .....	81
Cuadro III-3 Proporción muestral para el análisis de tendencias (prueba piloto) .....	86
Cuadro III-4 Operacionalización de variables, método descriptivo .....	104
Cuadro III-5 Operacionalización de variables, método inferencial.....	105
Cuadro III-6 Proporciones muestrales por periodo de estudio 2005-2005.....	114
Cuadro III-7 Resumen, regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios anual (2005-2015).....	115
Cuadro III-8 Evaluación anual, método de mínimos cuadrados ordinarios, variable objetividad .....	116
Cuadro III-9 Porcentajes de asignaciones por dependencia con base en el mérito .....	118
Cuadro III-10 Evaluación anual del modelo de regresión logit, variable mérito .....	137
Cuadro III-11 Comparación en porcentajes por dependencia del ejercicio de imparcialidad .....	140
Cuadro III-12 Evaluación anual del modelo de regresión logit, variable imparcialidad....	157
Cuadro IV-1 Selección de alternativas óptimas .....	188
Cuadro IV-2 Matriz de indicadores para resultados (resumen).....	190

## Tablas

Tabla III-1 Estadísticas descriptivas (Grupo A, con adjudicación de cargo) .....	87
Tabla III-2 Estadísticas descriptivas (Grupo B, sin adjudicación de cargo) .....	88
Tabla III-3 Prueba z para comparación de medias de dos muestras, recursos humanos .....	90
Tabla III-4 Prueba z para comparación de medias de dos muestras, análisis del comité .....	91
Tabla III-5 Resumen de diferencias de medias .....	92
Tabla III-6 Regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, Grupo A .....	94
Tabla III-7 Evaluación del supuesto de homoscedasticidad (prueba de White) .....	96
Tabla III-8 Regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, Grupo B .....	98
Tabla III-9 Evaluación del supuesto de homoscedasticidad (prueba de White) .....	100
Tabla III-10 Regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, Grupo A .....	110
Tabla III-11 Regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, Grupo B .....	112
Tabla III-12 Resumen del procesamiento de los casos (RLB, Mérito) .....	127
Tabla III-13 Codificación de la variable dependiente adjudicación de cargos públicos ....	128
Tabla III-14 Variables que no están en la ecuación, variable mérito .....	129
Tabla III-15 Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo .....	130
Tabla III-16 Resumen del modelo, variable competencia por mérito .....	131
Tabla III-17 Tabla de contingencias de Hosmer y Lemeshow, competencia por mérito ...	132
Tabla III-18 Tabla de clasificación, competencia por mérito .....	133
Tabla III-19 Resumen de las variables en la ecuación (Resumen del modelo) .....	134
Tabla III-20 Resumen del procesamiento de los casos (RLB, Imparcialidad) .....	147
Tabla III-21 Codificación de la variable dependiente adjudicación de cargos públicos ....	148
Tabla III-22 Variables que no están en la ecuación, variable imparcialidad .....	149
Tabla III-23 Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo .....	150
Tabla III-24 Resumen del modelo, variable imparcialidad .....	151
Tabla III-25 Tabla de contingencias de Hosmer y Lemeshow, imparcialidad .....	152
Tabla III-26 Tabla de clasificación, imparcialidad .....	153
Tabla III-27 Resumen de las variables en la ecuación (Resumen del modelo) .....	154

## **Figuras**

Figura I-1 Etapas del método científico .....	30
Figura II-1 Ciclo de políticas públicas .....	44
Figura III-1 Página principal de acceso al sistema del servicio profesional de carrera.....	83
Figura III-2 Comparación de tendencia en medias (recursos humanos), Grupos A y B .....	89
Figura III-3 Comparación de tendencia en medias (comité técnico), Grupos A y B .....	89
Figura III-4 Evaluación del supuesto de Normalidad (Jarque-Bera).....	95
Figura III-5 Evaluación del supuesto de Normalidad (Jarque-Bera).....	99
Figura III-6 Gráfico de dispersión, objetividad .....	111
Figura III-7 Gráfico de dispersión, objetividad .....	113
Figura III-8 Gráficos del ejercicio del principio de competencia por mérito APFC .....	120
Figura III-9 Gráficos del ejercicio del principio de competencia por mérito OAD .....	121
Figura III-10 Distribución de probabilidad de doble entrada, discrecionalidad-mérito .....	135
Figura III-11 Gráficos del ejercicio del principio de imparcialidad en SAPF.....	142
Figura III-12 Gráficos del ejercicio del principio de imparcialidad en OAD .....	143
Figura III-13 Distribución de probabilidad de doble entrada, parcialidad-imparcialidad..	155
Figura IV-1 Arbol de problemas .....	178
Figura IV-2 Arbol de objetivos .....	180
Figura IV-3 Coherencia causa, medio y acción.....	181
Figura IV-4 Estructura Analítica del Proyecto (EAP).....	189

## **Siglas y acrónimos**

**APF.-**Administración Pública Federal

**BID.-** Banco Interamericano de Desarrollo

**CCC.-** Capacitación y Certificación de Capacidades

**CDAP.-** Centro de Desarrollo de la Administración Pública

**CGP.-** Cuerpo de Gerentes Públicos

**CIDE.-** Centro de Investigación y Docencia Económicas

**CLAD.-** Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

**CONEVAL.-** Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

**CSC.-** Civil Service Commission

**DESA.-** Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las ONU

**DOF.-** Diario Oficial de la Federación.

**EDD.-** Evaluación del Desempeño

**EICC.-** East India Company College

**EIS.-** Evaluación del Impacto Social

**ENA.-** Escuela Nacional de Administración

**ENAP.-** Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil

**IAIA.-** International Association for Impact Assessment

**IDSC.-** Índice de Desarrollo del Servicio Civil

**LFRA SP.-** Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos

**LFTAIPG.-**Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

**LSPC.-** Ley del servicio profesional de carrera en la administración pública federal

**MAAGRH.-** Manual administrativo de aplicación general en materia de recursos humanos

**MAP.-** Ministerio de Administraciones Públicas de España

**MLS.-** Method Least Squares (Mínimos Cuadrados Ordinarios)

**OCDE.-** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**PND.-** Plan Nacional de Desarrollo

**RLSPC.-** Reglamento de la ley del servicio profesional de carrera en la administración pública federal

**SERVIR.-** Servicio Civil Peruano

**SFP.-** Secretaría de la Función Pública

**SHCP.-**Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**SINAPA.-** Sistema Nacional de la Profesión Administrativa de Argentina

**SPC.-** Servicio Profesional de Carrera

**SRE.-** Secretaría de Relaciones Exteriores

**TGS.-** Teoría General de Sistemas



## Glosario

**Administración pública.-** es un sistema de acción y una organización de actores inscrita en el Estado y al servicio del gobierno de un país, es el conjunto de instituciones y de organizaciones de carácter público que disponen de la misión de administrar el Estado.

**Agenda gubernamental.-** conjunto de prioridades que un gobierno constituido plantea a manera de proyecto y que busca materializar a lo largo de su mandato.

**Agenda política.-** conjunto de temas que alcanzan prioridad en el debate y las acciones de actores políticos con poder, es el conjunto de políticas de un gobierno en una coyuntura determinada que permite fijar los objetivos del Estado y determinar prioridades dentro de un proyecto político y un modelo de desarrollo.

**Agenda pública.-**conjunto de problemas que apelan a un debate público, incluso a la intervención de las autoridades públicas legítimas que administra la agenda. Son tres condiciones que de acuerdo con Cobb y Elder (2005) debe de cumplir una agenda pública: 1.- El tema debe ser competencia de la autoridad pública, 2.- Denota un desafío y 3.- Debe de ser un problema público.

**Capacitación.-** la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, dirigido como un modelo de educación, como primer objetivo es formar una identidad institucional basada en principios y valores de calidad y productividad, es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada a generar un cambio en el conocimiento, en las habilidades y en las actitudes.

**Capacitación y Certificación de Capacidades.-** en el sistema del servicio profesional de carrera de México la capacitación y la certificación de capacidades se refiere a los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la administración pública federal.

**Capacitación, etapas.-** según el acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial (IICA & IDE, Pautas para el Diseño y Ejecución de una Actividad de Capacitación, 1994, págs. 11-18), el proceso de capacitación se puede identificar a través de un ciclo de 4 etapas que se describen a continuación: Etapa I: Identificación.- en esta etapa inicia el proceso de capacitación y permite identificar y definir los objetivos de la actividad de la capacitación y el desarrollo de las fases subsiguientes; Etapa II: Preparación.- en esta fase se inicia con la decisión de realizar una actividad identificada, continúa con la preparación detallada y termina con el comienzo de la actividad; Etapa III: Ejecución.- esta etapa inicia con las acciones de desarrollo de la actividad y culmina con su evaluación y clausura, en esta etapa se evidencian los resultados de la etapa anterior de preparación; Etapa IV: Evaluación.- se realiza una evaluación expost una vez concluida la actividad, esta actividad se realiza generalmente antes de un año y en todas las actividades ejecutadas por un programa de capacitación.

**Conclusión del reclutamiento.-** el proceso de reclutamiento concluye con la entrega o la presentación por el candidato de la solicitud de empleo, en este mismo punto inicia el proceso de selección, puesto que desde ese mismo momento se inicia la evaluación de candidatos a ocupar un cargo.

**Criterios de selección.-** se refiere a los criterios usados para seleccionar al candidato idóneo, el objetivo es identificar al mejor candidato posible en el proceso. Existen dos criterios generales de selección y valoración criterio de riesgos sucesivos y criterio de compensación (Sikula, 1989).

**Criterio de compensación.-** el enfoque de compensación se basa en la suposición de que se puede efectuar un proceso de compensación de una o varias deficiencias mostradas por el candidato con el exceso o los excesos de una competencia o factor, una valoración baja en un criterios de selección puede compensarse con una valoración alta de otro criterio.

**Criterio de riesgos sucesivos en la selección de personal.-** la mayoría de los programas de selección de empleados están basados en el concepto de riesgos sucesivos, es decir, el solicitante para poder llegar al proceso de contratación necesita pasar todos los filtros establecidos, en donde el candidato debe llenar o exceder los requerimientos de cada etapa.

**Desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones.-** se define al desarrollo de capital humano en las organizaciones como el conjunto de talento real y potencial de recursos humanos con que cuenta una organización, así como su relación con el aprendizaje organizacional y que a su vez se relaciona con la toma de decisiones estratégicas en la planeación de los objetivos de la organización (Castillo, 2012).

**Entrevista de selección.-** técnica de selección de personal, este método es el más común para seleccionar al personal. Una entrevista puede ser una interacción verbal o conversación entre dos o más personas y puede contener varios objetivos. Un entrevistador puede llegar a determinar si una persona es el candidato adecuado o no para el cargo. La información obtenida a través de las respuestas o actitudes del entrevistado son elementales para su posterior evaluación y análisis. Existen diferentes tipos de entrevista que se aplican en las empresas, algunas entrevistas son para conocer a los posibles candidatos (entrevista inicial, puede tener o no una estructura), mientras que otras se enfocan en la evaluación y como criterio decisor de un posible candidato a ocupar un puesto (entrevista de selección).

**Estado.-** conjunto de órganos de gobierno de un país soberano. En política se refiere a una forma de organización social, económica, política, soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones que regulan la vida racional de un territorio determinado.

Max Weber la define como una “asociación” de dominación con carácter institucional que ha tratado con éxito de monopolizar la violencia como medio de dominación asumiendo las funciones de defensa, gobernación, justicia, seguridad, entre otras.

**Evaluación del desempeño.-** la evaluación del desempeño consiste en valorar la eficacia con que un empleado ejecuta en un cargo durante un tiempo determinado, las evaluaciones de desempeño son relativamente recientes y empezaron como herramientas de desarrollo de personal a través de políticas retributivas (Rodriguez, 2004). Existen varios métodos de evaluación del desempeño, destacando algunos de los más importantes los siguientes: método EDO, (método de evaluación del desempeño basado en objetivos) y el método EDAC (método de evaluación del desempeño basado en cualidades). El modelo de gestión de recursos humanos concibe el ejercicio de evaluación del desempeño como una herramienta de apreciación de los resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto en un periodo determinado en función de los objetivos establecidos para ese periodo (Rodriguez, 2004). En el servicio profesional de carrera en México de acuerdo con el artículo 54 de la LSPC, la evaluación del desempeño se refiere al método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.

**Exámenes médicos.-** en la mayoría de los procesos de selección el examen médico tiene 4 finalidades: 1.-Determinar si las cualidades físicas del solicitante son suficientes para llenar los requerimiento del trabajo; 2.-Identificar la condición física del solicitante en el momento de la contratación con relación a las compensaciones en que pueda incurrir en sus labores; 3.-Evitar la contratación de personas que no cuentan con las capacidades físicas requeridas como condición para laborar o enfermedades contagiosas que puedan implicar riesgos para la salud de otras personas; 4.-Ayudar en el proceso de colocación del trabajador de acuerdo a sus capacidades o limitaciones físicas.

**Fuentes de reclutamiento.-** el programa de reclutamiento responde a una planificación considerando los movimientos de personal y los requerimientos de nuevos cargos, existen dos tipos o fuentes principales de reclutamiento en las organizaciones; fuentes internas de reclutamiento y fuentes externas de reclutamiento.

**Fuentes externas de reclutamiento.-** en este tipo de reclutamiento la empresa divulga y ofrece información de recursos humanos al mercado (universidades, reclutadores, oficina de empleo del estado, etc.) mostrando las necesidades u oportunidades de empleo que pretende cubrir.

**Fuentes internas de reclutamiento.-** estas se refieren básicamente a los movimientos de personal que se producen en una organización con los empleados activos. Cuando se presenta una vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados. En la mayor parte de los casos las vacantes de los niveles superiores se cubren con personal en servicio, los requerimientos de personal calificado o especialista (cuando no existan en la empresa) se cubren con concursos de selección con candidatos ajenos al servicio a través de fuentes externas de reclutamiento.

**Gobernabilidad.-** estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación entre el Estado y los actores no estatales en el interior de redes de decisiones mixtas públicas y privadas. Se entiende también como la capacidad de los Estados para gobernar.

**Gobernanza.-** es el modo en que gobernantes y gobernados se relacionan y participan en la toma de decisiones en el gobierno para la solución de problemas públicos.

**Investigación de los antecedentes y referencias.-** este tipo de investigaciones se realizan bajo el principio general predictivo con base en el comportamiento histórico de una persona. Las fuentes de información pueden incluir referencias de trabajos anteriores, historial académico, referencias sociales, antecedentes penales, etc. La verificación se puede hacer mediante teléfono o directamente en los lugares de interés. El objetivo de la

investigación de referencias es la contratación de mejores candidatos. La intensidad de las investigaciones depende de las tareas del puesto vacante y la propia naturaleza del trabajo a desempeñar y su relación con los clientes. La creciente incidencia de fraude en la información de los antecedentes de los candidatos es una de las razones para su investigación (Wayne, 2005).

**Modelo econométrico.-** conjunto de ecuaciones destinadas a proporcionar una explicación cuantitativa sobre el comportamiento de variables económicas.

**Modelo econométrico de respuesta cualitativa.-** son aquellos modelos que asocian la observación de una variable dependiente binaria con ciertas variables explicativas que pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas y que se consideran significativas.

**Nueva Gestión Pública.-** conocida en inglés como NPM (New Public Management), se originó en Nueva Zelanda a principio de los años ochenta y después introducida por Margaret Thatcher en el Reino Unido, se identifican tres características de este concepto: 1.- Manejo eficiente de los recursos públicos; 2.- Reducción y descentralización del aparato público; y 3.- Profesionalización de los servicios públicos con enfoque a resultados.

**Outsourcing.-** es una de las formas más recientes de reclutamiento y selección utilizadas en las empresas, también conocida como subcontratación en reclutamiento y selección. Estas son empresas externas que realizan funciones del área de recursos humanos para actividades específicas como el reclutamiento en línea a través de la publicación de ofertas en portales electrónicos o servicios relacionados con la contratación y el trámite de nóminas, entre otros (Castillo, 2009).

**Plan de carrera.-** es el establecimiento consensado de objetivos y metas de desarrollo profesional y/o trayectorias del empleado dentro de una organización, en este documento se reflejan rutas alternativas en el mapa de puestos de la empresa para crecer profesionalmente y contribuir al desarrollo de sus estrategias.

**Policy.-** política, entendido como principio o protocolo para orientar la toma de decisiones; plan, contenido o estrategias. La policy (políticas públicas) incluye 3 dimensiones; una dimensión ideológica, una dimensión sustantiva y una dimensión operativa (ejecutiva).

**Politics.-**política, del griego politikos, en relación a los ciudadanos, también se aplica a los grupos de interés y organizaciones, empresas, movimientos, sindicatos, entre otros.

**Polity.-** política, entendida como forma, marco o tipo de régimen.

**Prueba de conocimiento.-** las pruebas de conocimiento representan procedimientos eficaces y estandarizados para seleccionar entre grandes cantidades de aspirantes para empleo y/o promoción. Algunos requisitos considerados como necesarios es que las pruebas reúnan los criterios de validez, de contenido y de confiabilidad o consistencia.

**Pruebas de aptitudes o capacidades específicas.-** estas pruebas tienen el objetivo de evaluar aptitudes específicas requeridas para cierto tipo de actividades o funciones, estos exámenes pueden evaluar capacidades mentales, destrezas manuales o mecánicas, rapidez de percepción, aptitudes administrativas o directivas, entre otros.

**Pruebas de inteligencia.-** las pruebas de inteligencia (IQ) son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden una sola característica sino diversas habilidades como la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la destreza numérica. Estas pruebas pueden incluir mediciones de habilidades cognoscitivas específicas como es el razonamiento inductivo y deductivo, comprensión verbal, memoria y la habilidad numérica.

**Pruebas de personalidad.-** exámenes que evalúan características tales como la madurez emocional, sociabilidad, responsabilidad, entre otros. Con frecuencia se hacen a papel y lápiz o a través de inventarios de personalidad. Dentro de las pruebas de personalidad se incluyen las pruebas proyectivas que consisten en predecir a través de estímulos e interpretaciones libres, características de la personalidad como los valores o motivos personales.

**Pruebas psicométricas.-** según la sociedad británica de psicología, las pruebas o test psicométricos son aquellos instrumentos diseñados para producir una valoración cuantitativa de algún o algunos atributos psicológicos. Los dos test más utilizados son los test de aptitud y las pruebas de personalidad.

**Reclutamiento.-** el reclutamiento es el proceso que se efectúa en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades de la misma. Este proceso antecede al de selección de personal, la meta del reclutamiento es tener un conjunto de personas disponibles para trabajar en una empresa particular.

**Reclutamiento en el servicio profesional de carrera (México).-** es el proceso que permite al sistema atraer a los aspirantes interesados en ocupar un cargo en la administración pública federal a través del servicio profesional de carrera con base en los perfiles y los requisitos especificados en cada convocatoria pública particular publicada previamente en el DOF (Diario Oficial de la Federación).

**Regresión logística binaria.-** técnica estadística que permite evaluar a partir de las variables explicativas (tanto cuantitativas como cualitativas) una variable dicotómica de respuesta cualitativa discreta en términos de razón de probabilidades, la ocurrencia de un evento que se considera como significativo y que es el objeto de análisis del investigador.

**Selección de personal.-** se define como selección de personal al proceso que incluye desde las necesidades de personal de una organización hasta el nombramiento del mismo. La selección de personal tiene como objetivo fundamental proveer a una empresa de personal adecuado tanto en cantidad como en calidad (Cárcamo, 1968).

Para Armando Cuesta Santos (1999) la selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta.



I. Chiavenato define el proceso de selección de recursos humanos como “el proceso de elección del hombre adecuado al cargo adecuado”, en este concepto la selección está en función de los cargos diseñados de acuerdo con las necesidades institucionales-organizacionales-funcionales (Vertice, 2008).

**Sistemas de desarrollo profesional.-** son aquellas funciones orientadas a potencializar las habilidades y capacidades de los profesionales, estos programas permiten a los profesionales encauzar su carrera con sus objetivos personales y mantener el nivel de conocimientos necesarios para su desempeño laboral (Lacalle, 2012).

**Técnicas de selección de personal.-** existen diversas técnicas aplicadas en la selección de personal, dentro de las más utilizadas se describen las siguientes: solicitud de empleo, entrevistas, pruebas de conocimiento, exámenes médicos, pruebas psicométricas, pruebas de aptitud, pruebas de inteligencia, pruebas de personalidad, entre otros.

**Wicked Problems.-** se entiende como wicked problems a la caracterización de los problemas públicos de gran complejidad, difíciles de definir o clarificar, son multicausales con consecuencias desconocidas o inesperadas, además de ser inestables no tienen una solución clara de atención.

## Resumen

El servicio profesional de carrera se constituyó en México en el año 2003 como una herramienta de política pública para el acceso, ingreso y permanencia de capital humano en la administración pública federal con base en los principios de igualdad de oportunidades y competencia por mérito como principios fundamentales que describen un modelo ortodoxo de función pública de carácter apolítico y orientado a la especialización de funciones.

La bibliografía que evidencia el desempeño del servicio profesional de carrera, demuestra un bajo grado de consolidación identificado tanto en problemas de consistencia estructural y administrativa, de liderazgo, de permanencia y desarrollo de servidores públicos, así como de acaparamiento político del sistema.

El presente trabajo de tesis tuvo como principal objetivo investigar, analizar y evaluar los principales factores que impidieron la consolidación del servicio profesional de carrera en la administración pública federal en México en el periodo 2005-2015.

La metodología para alcanzar el objetivo en mención consistió en diseñar una investigación mixta, y efectuar un análisis comparativo de grupos no experimental, con base en las siguientes variables explicativas: objetividad, competencia por mérito e imparcialidad, observadas a través de su aplicación a través de las áreas operativas del servicio profesional de carrera; áreas del comité técnico de selección y de recursos humanos respectivamente.

La base de datos utilizada en la investigación se generó a partir de una muestra integrada de 2,077 unidades en dos grupos de observación (Grupo A y B) a partir de una selección aleatoria con base en un universo de 66,304 concursos públicos, utilizando un nivel de confiabilidad del 95%, en el periodo comprendido del año 2005 al año 2015.

Con base en los modelos econométricos planteados, se identificaron los siguientes resultados en los niveles de correlación, de determinación y de razón de probabilidades: una nula incidencia estadística del área de recursos humanos en la deliberación de cargos públicos, y la escasa aplicación y/u observación por parte del comité técnico de los principios de objetividad (4.9%), mérito (37.48%) e imparcialidad (55.78%), manteniendo con ello una relación afirmativa con respecto a la hipótesis general de la investigación, y argumentando la ineficacia de la política pública de recursos humanos del gobierno federal en México como factor que relaciona un bajo nivel de consolidación.

**Palabras clave:** política pública, servicio profesional de carrera, recursos humanos, administración pública federal, modelo ortodoxo.

### **Abstract**

Career professional service it was constituted in México in the year 2003 as public policy means to enter the federal government, based on the principles of competition based on merit and impartiality, principles that identify an orthodox model of public function.

The papers about career professional service performance, evidence a low level of consolidation of the system in relation to administrative problems, leadership and political interference, as well as the permanence of public servants in the system.

At the present thesis work it was postulated as principal objective to research, analyze and evaluate the main causes that prevented the consolidation of professional career service in the federal public administration in México from 2005 to 2015 period.

During the project a qualitative and quantitative research has been conducted to achieve the objectives, a comparative analysis of non-experimental groups was made in order to identify the effectiveness of the public policy, based on the following explanatory variables: objectivity, competence based on merit and impartiality, identified in the areas of human resources and technical committee.

The database used in the research was generated from the application of 2,077 elements in two observation groups (A&B), randomly selected samples from a total universe of 66,304 public contest in the period from 2005 to 2015.

Based on econometric models were identified the next results: a null statistical significance of the selection process applied by the human resources area, both for the adjudication or not of public positions in any analysis, the same way the lack exercise of the principles of objectivity (4.9%), merit (37.48%) and impartiality (55.78%) in the allocations of public positions in the descriptive statistical analysis.

Based on these results the statement is maintaining an affirmative relationship with respect to the general hypothesis of the investigation, arguing the inefficiency of the public policy of the federal government in México to allocate and retain human capital, thus preventing better levels of consolidation in the professional career service.

**Keywords:** public policy, professional career service, human resources, federal public administration.

## **Introducción**

En el marco de los acuerdos contenidos en la Carta Iberoamericana de la Función Pública para la profesionalización del servicio público y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, se formula el servicio profesional de carrera en la administración pública federal en México a través de la ley del servicio profesional de carrera publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril del 2003 con base en una política para el acceso a la función pública a través de mecanismos objetivos, transparentes, equitativos y basados en el mérito, con el propósito de integrar a las instituciones a los mejores candidatos tanto del sector público como del privado e impulsar el desarrollo de los servidores públicos y el propio desarrollo institucional del gobierno federal.

El servicio profesional de carrera surge de la necesidad de implementar medidas claras y objetivas en los nombramientos de los servidores públicos y de vincular las necesidades institucionales de recursos humanos acorde con las propias necesidades y de desarrollo institucional dentro del paradigma de la eficiencia administrativa y la separación de los procesos políticos o partidistas en las funciones técnicas del gobierno, así como garantizar en un marco legal los derechos de los trabajadores de confianza que no habían sido contemplados bajo ningún esquema laboral ni de seguridad social.

En esta línea de acciones y a la vista de los diferentes resultados contenidos en el sistema encargado de la implementación y del desarrollo integral de la profesionalización del servicio público en la administración pública federal, se presenta desde su creación en abril del 2003 a la fecha presente una presunta falta de consolidación y de resultados concretos que clarifiquen e indiquen un cierto nivel de ventaja en comparación de haber optado por la opción de no implementarlo.

Los esfuerzos por introducir la objetividad e imparcialidad en los procesos de reclutamiento y selección a través de un modelo ortodoxo de servicio civil de carrera, representan todavía un esquema por cambiar dentro del modelo pre-burocrático que caracteriza al gobierno en México, consecuentemente la influencia del sistema político mexicano presuntamente estaría determinando de manera importante la designación de los cargos públicos correspondientes al sistema en mención, impidiendo y/o retrasando los mecanismos de desarrollo profesional en el sistema de los servidores públicos adscritos e impidiendo el adecuado funcionamiento institucional con base en sus principios organizacionales.

La presente investigación establece como objetivo general investigar, analizar y evaluar las principales causas que impidieron alcanzar la consolidación del servicio profesional de carrera en la administración pública federal en la hipótesis de que la escasa consolidación del sistema está relacionada con una escasa aplicación o ejercicio de los principios de objetividad, competencia por mérito e imparcialidad, principios que corresponden a un modelo teórico de función pública de carácter ortodoxo.

La estructura del presente trabajo de investigación y de evaluación de política pública se compone de la siguiente manera:

En la parte número uno se identifican los fundamentos de investigación.- se plantea la problemática y se delimita el objeto de estudio, la formulación del enunciado de investigación, los objetivos, la hipótesis, las variables y sus respectivas dimensiones, así como la justificación que conforman el planteamiento básico de la investigación.

La parte número dos consta de tres capítulos que hacen referencia al marco teórico de la investigación.- el capítulo número uno describe los conceptos de política pública y su relación con el objeto de estudio que contempla diferentes perspectivas teóricas de abordaje utilizadas en el análisis y la formulación en el diseño, implementación y evaluación, que constituyen el ciclo de políticas públicas, el capítulo número dos expone los diferentes tipos de modelos de función pública considerados desde el punto de vista de las ciencias

administrativas y de la ciencia política; el capítulo número dos; el capítulo número tres describe la parte referencial empírica-teórica y metodológica de la constitución de los servicios civiles en Europa y en América por constituir los antecedentes directos en el diseño e implementación del servicio profesional de carrera en México.

La parte número tres de la investigación consta de dos capítulos que describen la metodología utilizada para alcanzar el objetivo de la investigación.- el capítulo cuatro plantea el trabajo de investigación y los instrumentos utilizados para la generación de la información e integración de la base de datos, la configuración de las muestras y las proporciones utilizadas en el análisis estadístico a través de los modelos econométricos planteados, así como las pruebas de hipótesis de trabajo para la medición de cada una de las variables independientes señaladas a través de sus dimensiones de estudio, que permiten validar los resultados y el análisis final de discusión propuesto integrados en el capítulo número cinco de este apartado.

La parte número cuatro del presente trabajo presenta las recomendaciones de política pública y la formulación de la MIR(Matriz de indicadores para resultados) para el seguimiento de las propuestas de solución al problema identificado a través de los indicadores respectivos con base en la metodología del marco lógico, tomando como problemática o propósito central del proyecto la problemática planteada en la investigación, corroborada a su vez con base en el método científico y en los resultados observados de la investigación.

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones la bibliografía y los anexos correspondientes de las respectivas herramientas, diagramas y análisis econométricos respectivos referidos en el cuerpo del documento.

## **PARTE I.- FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.-Descripción del problema de investigación**

El servicio profesional de carrera (SPC) se constituye en abril de 2003 en la administración pública federal (APF) en México como parte de las acciones de modernización del aparato público gubernamental contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del sexenio 2001-2006 a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC).

El SPC se formuló en el marco de las acciones impulsadas por los acuerdos de política pública de recursos humanos para el acceso a la función pública, formulados en la Carta Iberoamericana de la Función Pública expedida en el año 2003, teniendo como principio primordial la neutralidad política de la función pública en el poder ejecutivo federal, y que implica una selección objetiva, imparcial y con base en el mérito de los candidatos interesados en ocupar un cargo público adscrito al sistema y que corresponde teóricamente con un modelo ortodoxo de función pública.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera se diseñó con base en tres objetivos primordiales:

- 1.-Proporcionar un marco jurídico de derechos y obligaciones para el personal de confianza que no contaba con garantías de seguridad social y laboral.
- 2.-Establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del sistema del servicio profesional de carrera en las dependencias del poder ejecutivo de la administración pública federal.
- 3.-Garantizar el acceso a la función pública con base en el mérito a través de los principios de objetividad, legalidad, eficiencia, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

Si bien la creación de un servicio profesional de carrera en México expresa los logros alcanzados de una modesta democracia, persisten comportamientos y acciones propias de los regímenes totalitarios y/o presidencialistas, la designación de cargos públicos se da a través del sistema de despojo o botín político, patronazgo, padrinazgo o clientelismo, característicos del sistema pre-burocrático (Villoria , 2007).

Diagnósticos más recientes del sistema del servicio profesional de carrera refieren problemas de eficiencia, coordinación, implementación y evaluación (Rivas, 2013); (SFP,2013); (CIDE, 2012). Estos diagnósticos se centran en la descripción de resultados alcanzados en los diferentes subsistemas del servicio profesional de carrera del poder ejecutivo con metodologías mayormente cualitativas.

Cabe señalar que si bien se acepta de manera generalizada que en México existen prácticas de corrupción o discrecionalidad en los procesos de reclutamiento y selección al interior de las unidades administrativas, no se aporta ninguna evidencia del grado en que éstas se aplican, ni de la manera en cómo operan, esta cuestión evidencia una debilidad en los análisis utilizados para realizar diagnósticos en los servicios civiles, además de carecer mayormente de metodologías cuantitativas.

Los estudios mostrados en su mayor parte refieren consecuencias o manifestaciones de un problema de influencia política dentro de los procesos de reclutamiento y selección establecido en el subsistema de ingreso del servicio profesional de carrera, y que es el elemento fundamental de análisis de la presente investigación puesto que sus productos corresponden con los insumos para los siguientes subsistemas encargados de formar y desarrollar la profesionalización del sector gubernamental como herramienta primordial para alcanzar la eficiencia administrativa de todas las políticas públicas diseñadas e implementadas desde el gobierno federal mexicano tanto en el corto, como en el largo plazo a través de un sistema de desarrollo profesional.



Se define un problema en la consolidación del sistema del servicio profesional de carrera con base en los resultados empíricos observados a partir de su establecimiento en el año 2005 a la fecha de acuerdo con la siguiente información:

A.-Baja eficiencia en la designación de cargos que implica una desvinculación de funciones institucionales con porcentajes que oscilan entre el 20%-25% de puestos vacantes que representan entre 8,000 y 10,000 puestos de manera permanente (SPC, 2015).

B.-Alta rotación de personal, obtenida del punto anterior, la generación de vacantes entre el 20%-25% sitúa una rotación de personal en los mismos términos porque no se logra abatir la incorporación de nuevos elementos con las separaciones externas de personal.

C.-Procesos tardados en el subsistema de ingreso .-contabilizados como procesos en rezago o en trámite a partir de la publicación de la convocatoria correspondiente publicada en el Diario Oficial de la Federación hasta el día que se declara como ganador o desierto un concurso, según datos obtenidos al segundo semestre del 2015, el tiempo oscila entre 3 meses y 3 años para la conclusión de una sola convocatoria, cuando la normatividad marca un máximo de 90 días para su culminación (APF, 2007), esto a partir de la publicación correspondiente (SPC, 2015).

D.-Excesos en la utilización de mecanismos para la ocupación temporal de un cargo que la LSPC establece en casos de excepción, derivados de la alteración del orden social, los servicios públicos o el ambiente en alguna zona del país como consecuencias de desastres naturales o de fuerza mayor que puedan implicar costos o pérdidas adicionales al Estado, en estos casos, se asignan los cargos adscritos al sistema por 10 meses sin sujetarse a ningún proceso de selección o filtro (LSPC, 2003).

E.-Alto índice (40%-50%) de convocatorias declaradas desiertas, inclusive con candidatos declarados finalistas que lograron acreditar todas las etapas del proceso (Rivas, 2013).

F.-Nula Promoción interna del 1.2% en una base del 100%, lo que implica nulo desarrollo profesional (CIDE, 2012).

G.-Baja certificación de servidores públicos del 21% (CIDE, 2012).

En esta investigación se toman los principales resultados y hallazgos empíricos del sistema del servicio profesional de carrera como elementos que representan un problema de consolidación en la política pública de recursos humanos del gobierno federal en México.

Se analizan cuantitativamente las expresiones correspondientes a variables cualitativas basadas en principios éticos y normativos contenidos en la propia LSPC a través de su incidencia en el comportamiento de los servidores públicos clave, encargados de la operación y de la toma de decisiones en la evaluación, valoración y calificación de los candidatos y servidores públicos en la designación, permanencia y desarrollo profesional, dentro del sistema del servicio profesional de carrera en el gobierno federal mexicano y que implican modificaciones y/o alteraciones sustantivas dentro del modelo ortodoxo en que se diseña el servicio en mención, y que contrastan con los valores técnicos y operativos para el adecuado desempeño del sistema.

El escaso grado de consolidación alcanzado del servicio profesional de carrera se identifica en el IDSC (Índice de Desarrollo del Servicio Civil) elaborado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) que establece un 41% en promedio anual de eficiencia para la evaluación del servicio profesional de carrera en México a partir del año 2003.

En la presente investigación se toma de manera referencial el grado de consolidación del servicio profesional de carrera identificado en el Índice de Desarrollo de Servicio Civil, ya que en México no existe la figura de servicio civil de carrera, al no declararse constitucionalmente, su operación y regulación se vincula al Derecho Administrativo y no al Derecho laboral, sin embargo, la formulación en términos técnicos, operacionales y sistémicos, coinciden con las características de un servicio civil de carrera.

## **1.2.-Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los principales factores que impidieron la consolidación del servicio profesional de carrera en la administración pública federal en México en el periodo comprendido del año 2005 al año 2015?

## **1.3.-Objetivo de investigación**

Investigar, analizar y evaluar los principales factores que impidieron la consolidación del servicio profesional de carrera en la administración pública federal en México en el periodo comprendido del año 2005 al año 2015.

## **1.4.-Justificación**

1.-La pertinencia del estudio y de la problemática de investigación planteada, atiende principalmente el nicho de oportunidad identificado en la escasa generación de conocimiento objetivo de la corrupción y el conflicto de intereses en el ejercicio del poder en México. Los escasos estudios no retratan de forma clara ni fidedigna uno de los problemas más importantes y lacerantes que impiden el adecuado funcionamiento y el alcance de los objetivos y metas de interés público establecidas en la política general de los gobiernos, y de operación efectiva de los programas, proyectos y políticas públicas.

2.-La relevancia de la presente investigación consiste en la demostración empírica del funcionamiento de los modelos de función pública debatidos ampliamente en su vertiente teórica, planteando una perspectiva novedosa de atención y análisis no muy generalizada en las ciencias políticas y de diagnóstico de evaluación de las políticas públicas en México y en Latinoamérica, como son los modelos probabilísticos con enfoques micro-económicos.

3.-La viabilidad en el acceso a la información de orden público derivado de las reformas de transparencia y acceso a la información pública es otro factor importante en la delimitación y el alcance de estudio de la presente investigación, utilizando datos e información primaria de primer orden para la obtención de resultados objetivos y empíricamente válidos.

4.-La identificación de las causas principales que impiden alcanzar mejores niveles de desempeño en los servicios profesionales de carrera como una herramienta de diseño y formulación de nuevos modelos de formación profesional en el servicio público en México.

5.-Otro argumento de justificación es la generación de nuevas líneas de investigación en proyectos similares con miras a analizar, esclarecer y combatir las malas prácticas de gestión y/o corrupción derivadas del ejercicio del poder, o del propio desarrollo de la función administrativa tanto en el sector público como en el privado, a través de nuevos estudios, diagnósticos e investigaciones desarrolladas por alumnos, instituciones o interesados en los temas referidos.

### **1.5.-Aportaciones**

1.-Contribuye a través de una investigación de calidad, a la consolidación del programa del Doctorado en Políticas Públicas del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales en un marco de innovación y creatividad en la aplicación de instrumentos y técnicas no utilizadas de manera generalizada en el área de políticas públicas en México.

2.-Brinda nuevo conocimiento a través de una investigación original e innovadora sustentada en instrumentos objetivos de corte cuantitativo, principalmente en el área de la política pública de recursos humanos en México.

3.-Clarifica el impacto en la aplicación de modelos de función pública que han sido probados y que han representado éxitos en otras latitudes pero en contextos y sistemas políticos diferentes al de México.

4.-Aporta evidencia cuantitativa en la influencia del sistema político en la designación de cargos públicos en un modelo de función pública considerado apolítico, con base en un análisis cuantitativo, y un acercamiento probabilístico fundamentado de los estimadores de los niveles de corrupción y tráfico de influencias que permiten establecer inferencias en años posteriores al periodo de estudio señalado.

### **1.6.-Hipótesis general de la investigación**

La escasa aplicación de los principios de objetividad, imparcialidad y competencia por mérito impidieron la consolidación del servicio profesional de carrera en la administración pública federal en México en el periodo comprendido del año 2005 al año 2015.

### **1.7.-Variables y dimensiones de estudio**

A partir de la definición del problema e hipótesis de investigación se definen las variables en la presente investigación, y que corresponden con los principios fundamentales del modelo ortodoxo de función pública integrados en el servicio profesional de carrera.

#### **Variable dependiente**

VD.- Consolidación del servicio profesional de carrera en la administración pública federal en México

#### **Variables independientes**

VI1.- Objetividad,

VI2.- Competencia por mérito,

VI3.- Imparcialidad.

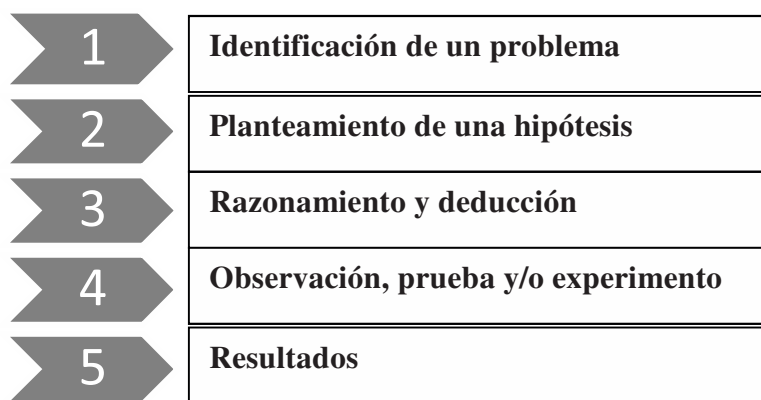
### **1.8.-Método y tipo de investigación**

La presente investigación tiene su basa en el método científico para probar las relaciones e influencia descritas entre las variables independientes y la variable dependiente de investigación de manera sistémica y empírica.

El método científico de acuerdo con Kerlinger (2002), propone un estudio sistemático, controlado, empírico, objetivo y crítico de proposiciones hipotéticas de las relaciones entre varios fenómenos.

En este sentido se propone una lógica de las relaciones entre variables para probar su influencia entre otras determinadas variables con base en una probable explicación del fenómeno objeto de estudio, que en la presente investigación se propone como la observación del ejercicio y/o aplicación de principios de objetividad, competencia por mérito e imparcialidad que interactúan en la realidad para establecer marcos de comportamiento de los servidores públicos encargados de evaluar el proceso de selección de candidatos a ocupar un cargo en la administración pública federal.

El método científico sigue las siguientes etapas (Kerlinger, 2002):



**Figura I-1 Etapas del método científico**

## **Tipo de investigación**

Se formula una investigación mixta (cuantitativa y cualitativa) no experimental y correlacional, se establece el método estadístico de comparación de grupos que incluye; el análisis de variables y dimensiones tanto cualitativas como cuantitativas, utilizando técnicas estadísticas econométricas en la medición de los micro-datos en el análisis tanto de la prueba piloto para determinar la viabilidad de ejecución y operación e inferencia de resultados esperados con base en el tratamiento de la información en su totalidad, de igual manera se utilizan técnicas estadísticas a partir de la información obtenida con base en la obtención de datos a través del instrumento de investigación utilizando las fuentes primarias y secundarias disponibles a disposición del público en general.

También se incluye como parte integral, formal y consecuente del presente documento, y con base en los hallazgos de la investigación, una propuesta de solución a la problemática identificada de política pública de recursos humanos a partir de la metodología del marco lógico utilizada en la evaluación de los programas de orden federal en México.

## **PARTE II.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El marco teórico en que se sustenta el servicio profesional de carrera es abordado a partir de dos disciplinas del conocimiento que dieron origen a su formulación: (1) desde el punto de vista de las ciencias administrativas y de la teoría de la organización, se abordan los dos modelos teóricos de función pública.- el modelo ortodoxo y el modelo heterodoxo de función pública, y (2) desde el punto de vista de las ciencias políticas se aborda la función pública a partir del concepto de burocracia, identificando tres tiempos o momentos en su ejercicio; el modelo pre-burocrático, el modelo burocrático y los modelos post-burocráticos de función pública.

La utilización y/o ejercicio de los diferentes modelos de función pública en diferentes partes del mundo, han establecido empíricamente la base que en la práctica, constituye la formulación de su funcionamiento y de los propios arreglos institucionales para proveer de recursos humanos a la administración pública.

Se describen algunos resultados y características de desarrollo de los mismos en el presente apartado, por establecer la base teórica y empírica de tales esquemas a partir de su propia institucionalización.

Los esquemas o arreglos institucionales en mención para establecer e implementar modelos de formación en el servicio público, se proponen implícitamente o explícitamente a través del ciclo de políticas públicas, por lo tanto, se incluye la teoría o estado del arte con el que se ha podido analizar hasta nuestra fecha el comportamiento de los actores para diseñar, e implementar políticas públicas y programas en un esquema de atención y resolución de los problemas sociales.

Los siguientes tres capítulos que se presentan a continuación abordan y describen el concepto de políticas públicas y la manera en que éstas son llevadas a cabo a través de los diferentes modelos de función pública, así como los resultados empíricos observados en Europa y América en la implementación de diferentes sistemas de servicio público.



## **CAPÍTULO 1.-Las políticas públicas y su relación con el objeto de estudio**

El ejercicio de las políticas públicas encierran necesariamente un modelo de función pública ya sea explícita o implícitamente, en el presente capítulo se describen diferentes concepciones de políticas a partir de su alcance, contexto, etapa y/o ejercicio, también se abordan diversos modelos y enfoques para el análisis de las políticas públicas.

### **2.1.1.-Concepto de política pública**

Para L. Aguilar (2014) las políticas públicas son un conjunto de acciones intencionales de gobierno con el objetivo de dar respuesta a problemas públicos en beneficio de la sociedad, en este sentido las políticas públicas necesitan ser construidas y estructuradas en planes globales de política de gobierno, y formuladas en los respectivos presupuestos y herramientas de control, evaluación y seguimiento.

En Ives Meny y Thoenig J. Claude (1992, pág. 89) “política pública es el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público”, el poder público necesita servir de herramienta en la consecución óptima de la operación de las acciones públicas y democráticas desde la búsqueda de soluciones a problemas los públicos.

Antoni Fernández describe una cierta ambigüedad y una falta de concreción en la definición de políticas públicas (Caminal, 2005):

En general la lengua corriente hace del uso de términos políticas en un sentido muy amplio, tanto se usa para referirse a un campo de actividad como la política social o la política exterior como para expresar un propósito político muy concreto, una decisión gubernamental, un programa o una ley.

Las Políticas Públicas son un “curso de acción intencional seguido por un actor o grupo de actores para resolver un problema de interés común” (Young & Quinn, 2002, pág. 5), en este sentido también son guías para la toma de decisiones. Con base en esta definición las políticas públicas se diseñan con la intención de resolver un problema público, lo que implica necesariamente un planteamiento social y de interés o alcance colectivo.

### 2.1.2.-Revisión de autores en la definición de características de las políticas públicas

A continuación se relacionan en la tabla II-2 las coincidencias en las características del concepto de políticas públicas a partir de la definición propuesta por tres autores, que en tres décadas diferentes propusieron un mismo concepto.

**Cuadro II-1 Clasificación analítica de conceptos de políticas públicas**

Característica o elemento de política pública	Autores		
	(Ives & Thoening,1992)	(Young & Quinn,2002)	(L.Aguilar,2012)
Se diseñan a partir de demandas sociales	X	X	X
Son encuadradas en cuerpos legales		X	X
Se desarrollan con base en los objetivos y metas que persiguen	X	X	X
Son implementadas por el gobierno y persiguen fines públicos	X	X	X
Originan un patrón de comportamiento entre sociedad y gobierno		X	X
La toma de decisiones incluyen la acción de hacer o no hacer algo	X	X	X
Contienen un programa de acción	X		X
Describen un factor de coerción			X

Fuente: Elaboración propia con base en las características compartidas de descripción de los autores, 2015.

En la tabla anterior se identifican tres elementos en común en la definición de políticas públicas que se desarrollan en la bibliografía respectiva que son: las políticas públicas son diseñadas por el gobierno a partir de demandas o necesidades de la sociedad, se desarrollan con base en los objetivos o metas que persiguen, y el gobierno se reserva la toma de decisiones de llevar a cabo o no un programa o determinada política pública, con las consecuencias sociales que en cualquier determinación se decida llevar a cabo.

Es de importancia señalar que la política de recursos humanos solo aplica en la toma de decisiones activa, lo que implica que la decisión de no llevar a cabo una política pública solamente puede ser atribuida o analizada en el contexto de la ciencia política.

### **2.1.3.-Modelos para el análisis de políticas públicas**

#### **2.1.3.1.-Modelo racional**

El modelo racional en G. Allison (1991) se define como el conjunto de instrumentos y técnicas que tienen como objetivo determinar la alternativa más adecuada en cada caso para hacer posible la ejecución de los objetivos y programas de la administración pública. Su finalidad es eminentemente instrumental, consiste en encontrar la óptima solución para cada problema público mediante esquemas analíticos racionales derivados de la teoría del bienestar y que se pretenden políticamente neutros.

En Graham (1994) este modelo junto con el modelo organizacional y burocrático, fueron utilizados en Estados Unidos en la década de los 60's en su política exterior en plena guerra fría, en este contexto la toma de decisiones se escoge como la mejor alternativa que pueda maximizar los resultados perseguidos y consiste en elegir una alternativa racional maximizando valores y reduciendo costos a partir del siguiente marco conceptual de 4 fases:

F1.-Establecimiento del actor nacional,

F2.-Definición del problema,

F3.-Selección estable,

F4.-Acción como resultado de una elección racional.

#### **2.1.3.2.-Modelo incremental**

En Lindblom (1994, págs. 201-255) las políticas públicas se pueden formular a partir de “comparaciones limitadas sucesivas” o como el propio nombre de su artículo lo expone utilizando *la ciencia de salir del paso*, este modelo se contrapone al modelo racional-exhaustivo, utilizado con mayor frecuencia en problemas complejos, el autor expone la manera coloquial de enfrentar a los problemas no de manera radical desde la raíz, sino de atacar los problemas por las ramas.

Este planteamiento expone que es imposible contar con toda la información, recursos y/o alternativas de acción para enfrentar los problemas sociales, en consecuencia la toma de decisiones en el mundo real se asemeja más a la solución de problemas de manera incremental o de menor amplitud, en donde los medios y los fines representan los mismo y los cambios se presentan de manera marginal con base en ciertos objetivos y valores compartidos por las actores e involucrados en el proceso de las políticas públicas.

Características del modelo incremental:

- i. La elección de las metas valorativas y el análisis empírico de la acción necesaria para lograrlas no son distintos uno del otro, sino que están estrechamente interrelacionados,
- ii. Como los medios y los fines no son distintos, el análisis medios-fines con frecuencia es ilimitado o inadecuado,
- iii. La prueba de una “buena política pública” es normalmente que varios analistas están de acuerdo acerca de una misma política pública,
- iv. El análisis es drásticamente limitado:
  - a. No se presta atención a posibles consecuencias importantes,
  - b. No se presta atención a potenciales alternativas políticas importantes,
  - c. No se presta atención a valores afectados importantes.
- v. La sucesión de comparaciones reduce o elimina en gran medida la dependencia de la teoría.

Fuente de las características del modelo: La Hechura de las políticas públicas, estudio introductorio, pág.206, Aguilar L. (1994).

### **2.1.3.3.-Modelo del proceso organizacional**

Desde las teorías administrativas y de las organizaciones se considera que las políticas públicas se configuran desde el marco de las instituciones públicas, en donde cada una de ellas posee un conjunto de redes de información propia, jerarquía, funciones, tecnología, inercia y estándares de actuación. En este contexto la política que se construye es la que mejor se acomoda a lo que las organizaciones logran hacer realmente con los límites endógenos a la propia condicional organizacional y de recursos con ésta cuenta. (Aguilar, 1994).

La toma de decisiones se puede observar aquí como un producto de las organizaciones, estos productos estructuran el proceso y establecen límites que circunscriben tales decisiones.

El marco conceptual incluye las siguientes aristas. (Graham, 1994):

A.-Actores organizacionales,

B.-Problemas y poder segmentados,

C.-Diversidades localistas,

D.-La acción como producto organizacional.

1.-Metas y objetivos,

2.-Prioridades,

3.-Procedimientos operativos,

4.-Programas y normas,

5.-Control,

6.-Busqueda dirigida a la solución de problemas,

7.-Cambio organizacional.

E.-Coordinación y control central,

F.-Las decisiones importantes son tomadas por los dirigentes gubernamentales.

Según Graham (1994) este modelo alcanza poder explicativo al descubrir las rutinas organizacionales y los repertorios que produjeron los resultados que incluyen los acontecimientos problemáticos.

#### **2.1.3.4.-Modelo del proceso político burocrático**

En este modelo se entiende que los resultados en el proceso decisorio es un producto originado por el juego de fuerzas de los grupos de interés propios con victorias y derrotas.

La política es el resultado de enfrentamientos y compromisos, de competiciones y coaliciones, de conflictos y transacciones convenientes. Es la posibilidad de que una política pública sea apoyada, respaldada o limitada por los poderes y las libertades sociales, pero con el riesgo de una política pública capturada por poderosos intereses particulares que alrededor de ella se puedan insertar (Aguilar, 1994).

Las negociaciones de política se dan a través de canales regulados entre jugadores escalonados jerárquicamente en el gobierno. Se conciben como resultados o juegos de negociación entre los actores-jugadores, es el resultado de la “política entendida como poder” (Graham, 1994, pág. 154).

Si bien los métodos para el análisis y evaluación de política pública son considerados como alternativas para la toma de decisiones en función de ciertos objetivos de política, cabe señalar que sí se establece una relación de progreso en los modelos de profesionalización en etapas más avanzadas de los Estados democráticamente hablando.

A la luz de los procesos de transformación hacia lo que se considera un Estado-Nación maduro existe evidencia de una relación entre los niveles de madurez democrática y el desarrollo de las servicio civiles de carrera en el mundo, por lo que las propuestas de política pública se orientan a los procesos a través de cambios marginales.

En la presente investigación se utiliza un modelo incremental de mejora de la política pública, a partir de la evidencia y de los resultados encontrados, se establecen recomendaciones a la política pública de recursos humanos del gobierno federal con el objetivo de mejorar el diseño en los sistemas de ingreso y de formación del servicio profesional de carrera.

## **2.1.4.-Enfoques de políticas públicas**

### **2.1.4.1.-Enfoque constructivista**

Para Cejudo (2010) esta corriente de pensamiento explica cómo el enfoque constructivista ayuda a comprender el proceso de políticas públicas en su forma y contenido, que a diferencia de otros tipos de enfoque, plantea una formulación de políticas influida por el discurso de los principales actores; policy analysts, policy entrepreneurs y policy makers a través de la retórica y la argumentación de los intereses de los grupos de poder para llevar a la agenda un planteamiento social del problema público por atender.

En este proceso se plantea una necesidad social a través del argumento y se construye en ese mismo proceso una serie de soluciones para atacar el problema que se considera importante con el objeto de legitimar la toma de decisiones.

Este enfoque se nutre de varias perspectivas pero se considera en “construcción” puesto que no contiene una metodología probada, sin embargo, se identifica que a través del discurso, se logra incidir más allá de la retórica que sirve como un factor que ayuda explicar; ¿Por qué ciertos temas se adoptan como problemas públicos?, ¿Cómo un discurso vinculado con un problema define las soluciones escogidas?, ¿Cómo se construyen los discursos para convencer y para legitimar las decisiones?, ¿Cómo los discursos afectan también los procesos de implementación y evaluación de políticas ?, entre otras.

El enfoque constructivista en políticas públicas a través del discurso no tiene las mismas connotaciones que en otras disciplinas, y su aplicación se encuentra limitada, puesto que no existen criterios claros de demarcación y mucho menos fundamentos teóricos que sustenten epistemológicamente, axiológicamente y metodológicamente su validez, sin embargo es muy recurrido y presuntamente eficaz en la demagogia y en la persuasión.

#### **2.1.4.2.-Enfoque sistémico**

Con base en la teoría general de sistemas (TGS) propuesta por Bertalanffy V., en la década de lo cuarentas, se expone un enfoque en donde según Solarte (2004) las políticas públicas se pueden describir como las acciones que realiza el sistema político para responder a las demandas de apoyo del medio ambiente.

En el contexto de la teoría de sistemas en el medio ambiente se constituyen flujos de efectos que se constituyen en insumos (inputs) para demandas de apoyo de los grupos sociales al sistema político, en donde se convierten las demandas en productos (outputs) y las autoridades (instituciones) revierten estos productos en el medio ambiente.

Simon (1973) plantea que el límite entre los problemas bien estructurados y mal estructurados es vago, fluido y no formalizable, resalta la necesidad de configurar la toma de decisiones programadas dentro de un sistema entendiendo los procesos, para estar en posición de re-proyectarlos y cambiar los valores de los parámetros.

Easton (1965) aporta la importancia del análisis de los resultados de las políticas a través de la interacción con el sistema político y su estrecha relación para su formulación y establecimiento. En Easton los insumos corresponden a los actores políticos como los medios de comunicación, los partidos políticos, los grupos de interés, entre otros. Las demandas se convertirían en insumos intermedios y los productos en este caso el impacto de las políticas implementadas.

Aunque el enfoque sistémico en las políticas públicas tiene una connotación muy particular, las referencias bibliográficas nos plantean que no existe una secuencia vertical y muchas veces lógica, ya que la toma de decisiones en el proceso de gestión de las políticas públicas puede dar cabida a otros procesos y actividades no planteadas en un inicio, además de constituir un proceso continuo inagotable y perfectible, que puede desplazarse a lo largo del ciclo de las políticas públicas desde el diseño hasta su implementación y control en todo el proceso de desarrollo.



### **2.1.4.3.-Enfoque organizacional**

El enfoque organizacional propuesto por Arellano G. (2010) permite resaltar que las políticas públicas formuladas por los actores facultados, se construyen dentro de las organizaciones gubernamentales con base en dos planteamientos: uno teórico-normativo y uno real.

La base normativa presupone que las políticas públicas persiguen objetivos y acciones derivadas dentro de un escenario democrático, en donde la eficiencia de los mecanismos, instrumentos, jerarquías y normas convierten las expectativas en los resultados e impactos esperados derivado de ese proceso organizacional.

La evidencia real permite ver que los resultados de la acción institucional no necesariamente coinciden con sus propios objetivos organizacionales ya que se encuentran inmersos en una serie de intereses y estrategias de personas y agentes semi-desordenados e influidos por intereses políticos. Dentro de las organizaciones gubernamentales se tiende a contraponer las funciones y direcciones derivadas de las construcciones formales e informales que se ejercen al interior de éstas.

Las políticas públicas se implementan a partir de mecanismos institucionales que traducen las decisiones gubernamentales en acciones y resultados, para ello es indispensable el adecuado funcionamiento del aparato público e institucional.

Uno de los objetivos de la implementación de un servicio civil de carrera (servicio profesional de carrera en México) es alcanzar los objetivos y metas de política a través de la implementaciones y ejercicio de las políticas públicas, representadas y diseñadas a través de programas, leyes, lineamientos, reglas de operación, mecanismos de regulación, entre otras expresiones de la acción gubernamental.

#### **2.1.4.4.-Enfoque económico**

Para Santibáñez (2010, pág. 155) “las principales fortalezas del enfoque económico radican tanto en su marco conceptual como en su metodología”, el marco conceptual nos refiere que la necesidad de la cuantificación de los resultados en términos de costo-beneficio involucra el análisis y la planeación de los recursos públicos y la rendición de cuentas. La teoría económica aporta los elementos necesarios y herramientas para el análisis de las políticas públicas en términos de proyección y de resultados o de eficiencia.

El enfoque económico permite también incidir en los controles gubernamentales del ejercicio de recursos públicos a través de auditorías y los mecanismos diseñados de rendición de cuentas.

Con respecto al método, Santibáñez argumenta que:

Una de las principales razones por las cuales la teoría económica ha logrado un papel preponderante en el análisis de las políticas públicas se relaciona con la utilización del método científico. El análisis de política pública convencional o positivista tiene que ver con definir el problema, clarificar los objetivos, desarrollar cursos alternos de acción, analizar las consecuencias y valorarlas, (Santibáñez, 2010, pág. 155).

En este contexto según Santibáñez el análisis de políticas públicas deberá basarse en un marco que derive de ciertas preguntas e hipótesis de investigación o estudio, que puedan ser empíricamente replicable a través de modelos causales e instrumentos estadísticos.

Para Laura Sour (2010) el enfoque económico puede resultar muy útil, pero dista de ser una alternativa justa o equitativa en la manera en que se distribuye el ingreso, la eficiencia no se ocupa de quienes ganen o pierdan en sus objetivos de maximizar los resultados en la formulación de políticas y programas gubernamentales. Sour resalta la observación de que la política pública que resulte apropiada a la luz del enfoque económico no será necesariamente la política justificable desde el punto de vista normativo.

#### **2.1.4.5.-Otros enfoques**

Debido a la característica multidisciplinaria de la disciplina de las políticas públicas, ésta se puede nutrir de muchos y diversos enfoques dependiendo del área de estudio en cuestión con la finalidad de focalizar el análisis particular en donde se inserta o insertará, o como variables independientes que relaciona(n) alguna(s) característica(s) política(s), social(es), económica(s), etc., que son determinantes en su estructuración.

Algunos autores como Laswell (1951), Anderson (1975) y Gunn (1984), analizan las políticas públicas a partir de etapas o fases que forman parte de un proceso que inicia con la inserción del tema en la agenda pública que termina con un fase de evaluación, variando de tres a ocho etapas en su ciclo; autores como Dahl (1961), Lindblom (1977), Woodhouse (1993), Cobb y Elder (1972) o Schattschneider (1960), analizan las políticas desde un enfoque pluralista o elitista en donde el foco se concentra en los grupos de poder y su distribución entre la clase política; Poulantzas (1978), O'Connor (1973), Milliband (1982) y Cockburn (1977), utilizan las ideas y conceptos de Marx (Neomarxismo) aplicados a la configuración de políticas públicas en una relación macro de los aspectos sociales y privados que inciden en la estructuración y el carácter vinculante entre los diversos actores sociales en las políticas públicas; otros autores, como Foucault y Habermas, analizan el poder del discurso, la comunicación, y el lenguaje en la construcción y argumentación de las políticas públicas.

Para el análisis de la presente investigación de la política pública de recursos humanos se desarrolla principalmente los enfoques económico, sistémico, institucional, organizacional, administrativo, político e incrementalista.

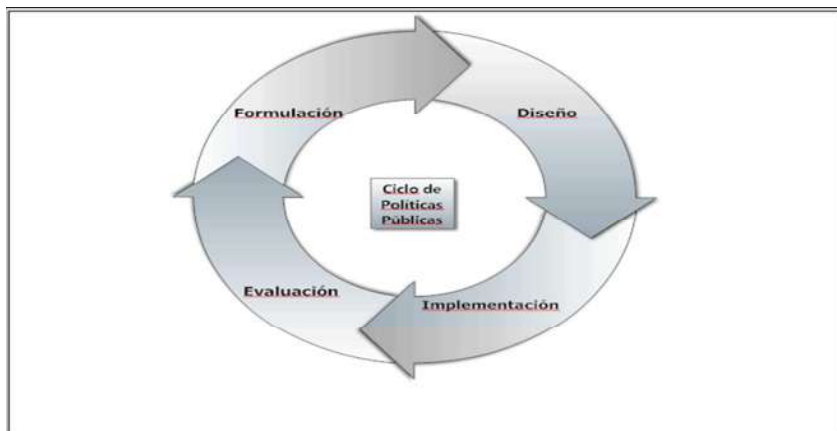
De especial mención el enfoque económico y probabilístico utilizado en el análisis de la toma de decisiones en el ejercicio de los principios contenidos en el modelo ortodoxo de función pública como una herramienta objetiva del ejercicio del poder político en un contexto considerado neutral o de carácter apolítico como lo es el servicio profesional de carrera en la administración pública federal en México.

### 2.1.5.-Etapas o ciclo de las políticas públicas

Diversos autores como Laswell (1951), Simon (1973), Easton (1965) y Anderson (1975), identifican el proceso o las etapas de políticas públicas a través de un ciclo que se considera interdependiente, no secuencial e interrelacionado, aunque no existe un consenso o una línea específica de cuantas etapas o fases lo componen se puede argumentar que el proceso se concentra de manera general en las siguientes cuatro etapas:

- A.-Formulación,
- B.-Diseño,
- C.-Implementación,
- D.-Evaluación.

Como se puede observar en la figura II-1, el esquema conceptual puede tomar una forma circular debido a su continuo análisis y perfeccionamiento. El ciclo de políticas públicas suele describirse como un serie de etapas que no siguen de manera estricta un orden secuencial, pudiéndose perfeccionar e interrelacionar e inclusive modificarse en cualquier fase o etapa del proceso tanto de planeación como de implementación en un análisis continuo de acuerdos y argumentos de carácter público y de interés colectivo.



**Figura II-1 Ciclo de políticas públicas**

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico, año 2015.

. A continuación se describen cada una de las fases del proceso de políticas públicas:

### **2.1.5.1.-Formulación de políticas públicas**

Esta etapa se considera como la construcción de la(s) política(s) pública(s), en esta etapa se incluye factores como la prioridad, la definición, la inserción y definición del problema público a resolver, algunos autores suelen incluir en esta fase el proceso del establecimiento de la agenda pública.

Para Luis F. Aguilar (1991) la definición de las política(s) pública(s) se da en tres etapas: definición de la agenda, definición del problema y la elaboración de respuestas al problema, así como 3 tiempos de acción: definición de políticas públicas, toma de decisiones por autoridades públicas y acción (implementación, comunicación y evaluación).

Para Cobb y Elder (1992), existen tres casos o situaciones para que un tema o un problema puedan ser incluidos en la agenda gubernamental: El tema o problema debe ser competencia de las autoridades, el tema tiene que tener la percepción de un gran problema público que representa un desafío y que lo define como merecedor de atención pública, y el tema debe de ser abordable o factible en términos de atención pública.

El proceso de la definición del problema abarca tres pasos o etapas: identificación del problema (actual o potencial), el análisis de las alternativas (solución y satisfacción), y la evaluación (costos y efectos positivos o negativos).

La formulación de políticas públicas se entiende como un proceso continuo que requiere de constante evaluación y estudio, además se considera como un proceso de participación democrática puesto que su configuración, formulación y diseño afecta a los intereses de todos los sectores de la sociedad, y al propio destino y disposición de recursos que el gobierno realiza para solucionar e implementar programas y acciones en atención de los problemas sociales.

### **2.1.5.2.-Diseño de políticas públicas**

El diseño de políticas públicas son el conjunto de procesos, herramientas y metodologías orientadas a la construcción de alternativas de viabilidad a través del análisis de problemas públicos, con el fin de gestionar, formular e implementar un plan, programa, proyecto o acción gubernamental en el marco de una agenda pública establecida.

El diseño abarca:

- i. Seleccionar y especificar las alternativas más viables,
- ii. Analizar las restricciones y los recursos(materiales, humanos, tecnológicos y financieros),
- iii. Establecer una relación entre los medios disponibles y los objetivos y metas establecidas,
- iv. Establecer una estrategia,
- v. Comunicar, dar a conocer y explicar.

Criterio de elección de las alternativas:

- i. Conveniencia política y de oportunidad,
- ii. Viabilidad y factibilidad,
- iii. Pertinencia,
- iv. La Influencia por la disposición de recursos (materiales, humanos, tecnológicos y financieros).

El diseño de políticas públicas incluye perspectivas multidisciplinarias y análisis de carácter multifactorial, además de requerir (deseablemente) el involucramiento de los interesados en un mecanismo de participación ciudadana democrática con el objeto de legitimar y adecuar los caminos adecuados para la solución de la problemática identificada.

### **2.1.5.3.-Implementación de políticas públicas**

La implementación identifica la fase o etapa de la política pública en donde se generan actos y efectos a partir de un marco normativo de intenciones.

Es la fase de la ejecución de las políticas públicas con base en el diseño, planteado y formalizado por una autoridad pública.

El proceso abarca la planificación y la organización por parte de los actores del aparato administrativo y la disposición de los recursos (materiales, humanos, tecnológicos y financieros).

Características del proceso de implementación:

1. Es un proceso flexible, continuo, no lineal y adaptable,
2. Debe ser evaluado, administrado y ajustado,
3. Es gradual, requiere tiempo y exige paciencia,
4. Debe ser respaldado socialmente,
5. Contiene un propósito que incluyen metas y objetivos.

Suele describirse a la fase de implementación de las políticas públicas como la parte operativa e instrumental de su diseño y formulación e incluye los mecanismos relacionados al ejercicio y control de los recursos públicos presupuestados.

### **2.1.5.4.-Evaluación de políticas públicas**

De acuerdo con la Asociación Internacional de Evaluación de Impacto (IAIA), (Vanclay, 2015), la evaluación de una política pública se realiza a través del análisis de los programas, proyectos, planes, así como el cambio e impacto social (EIS) que derive de la toma de decisiones involucrada.

Salcedo (2011) define a la evaluación las políticas públicas como la valoración de la acción emprendida por los poderes públicos para abordar un problema de la agenda pública, poniendo el énfasis en los efectos reales de la acción gubernamental.

Según el Ministerio de Administraciones Públicas de España:

La evaluación de políticas públicas es un proceso sistémico que involucra observaciones medidas, análisis e interpretaciones dirigidas a dilucidar las entrañas de una intervención pública, sea que esté conformada por una norma, plan, programa o política pública con el fin de alcanzar un juicio valorativo sustentado en evidencias. (2014, pág. 21).

Para Salcedo (2011) la evaluación (en el contexto de las políticas públicas) como parte de la disciplina de la investigación científica, cumple la función de trabajar por una descripción, interpretación y crítica del impacto de las políticas públicas.

El objetivo de la evaluación es “valorar los resultados e impactos de una política pública con la pretensión de racionalizar la toma de decisiones” (Salcedo, 2011, pág. 24).

Características de la evaluación de políticas públicas:

- i. Es una actividad específica diferencia del proceso de control, auditoría o fiscalización,
- ii. Es una actividad institucional que incorpora ciertos juicios valorativos,
- iii. La evaluación puede realizarse en cualquier etapa del ciclo de políticas públicas con la finalidad de identificar problemas o realizar acciones de mejoras,
- iv. Atiende dos vertientes de utilidad: la político-democrática y las referentes a la toma de decisiones y de gestión pública,
- v. Utiliza diversos enfoques para el análisis que pueden ser a través de los medios, los resultados, la eficiencia, el impacto, la satisfacción ciudadana y la evaluación participativa.

El proceso de la evaluación de políticas públicas abarca tres acciones o resultados:

1. Las acciones para valorar resultados respecto al cumplimiento de las metas y objetivos de políticas públicas,



2. Los resultados de programas y proyectos específicos,
3. La medición, comparación y desempeño obtenido tanto a nivel institucional como individual.

La evaluación de políticas públicas se puede realizar en tres tiempos:

1. Ex-ante (Evaluación del diseño),
2. Intermedia (operación-implementación),
3. Ex-post (Impacto o resultados).

Para asegurar la utilidad en la evaluación de políticas públicas se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones: que las preocupaciones de los posibles usuarios estén contenidas en el programa de revisión, que sean producto de evidencia y deben de ser pertinentes, con carácter pragmático mediante la propuesta de cursos de acción con carácter prospectivo.

La evaluación de políticas públicas analiza los efectos y resultados del propio diseño de política pública y de su implementación, la evaluación corresponde con una parte fundamental del proceso de la gestión gubernamental que propicia la información necesaria para la planificación, el presupuesto y la propia continuidad y/o modificación de programas públicos y de las políticas públicas (Ramos, 2011).

## **CAPÍTULO 2.-Modelos de función pública**

### **2.2.1.-Modelo ortodoxo de función pública**

El modelo ortodoxo de función pública descansa principalmente en el enfoque instrumental de la teoría de la organización y la separación de funciones, lo que implica un modelo de carácter apolítico, incorporando elementos de la teoría de las organizaciones y la eficiencia a través del énfasis en la implementación del proceso administrativo y la especialización de funciones, incluyendo los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos a partir de la oferta del mercado de trabajo, enfatizando la neutralidad política en las funciones sustantivas del estado por ser éstas de naturaleza diferentes y con objetivos propios de las unidades organizacionales.

El principal exponente de este modelo y a quien se le atribuye la identificación del concepto fue W. Wilson Woodrow (1887) en su “Estudio de la Administración”, describiendo las funciones de la administración pública dentro de la racionalidad instrumental, en donde, se entiende que las funciones técnicas del gobierno son independientes pero subordinadas a la política, y constituyen un medio para alcanzar los objetivos del Estado a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos públicos.

Autores como Luther Gulick (1937) enfatizan la ciencia de la administración dentro de las organizaciones a través de la teoría de la organización como parte fundamental de su funcionamiento, ideas que son inclusive anteriores a Henri Fayol, considerado como pionero de los principios administrativos.

La principal característica de este modelo es la especificación y/o necesidad de establecer una neutralidad política en el desarrollo y ejercicio de las funciones del gobierno, el modelo ortodoxo argumenta las ventajas de establecer esta separación de funciones en el objetivo de alcanzar eficiencia administrativa y el propio desarrollo institucional.

Para Holmes y Shand (1997) las características del modelo ortodoxo se sitúan dentro de un contexto institucional y de estrategia organizacional orientada a los resultados, en este contexto se acentúa la descentralización de funciones, la evaluación del desempeño, la competitividad, la transparencia y la responsabilidad en el ejercicio de las funciones.

La noción basada en la especialización de funciones y menos intervención del Estado en el sector privado incitaron a introducir mecanismos gerenciales basados en la eficiencia instrumental basada en el desarrollo de recursos humanos y sistemas altamente controlados de calidad y de innovación.

Estas prácticas fueron introducidas a la administración pública en los años ochenta con la misma ideología de alcanzar la eficiencia económica identificándose como sistemas ortodoxos

También se relaciona el aumento de la capacidad en la elaboración de políticas públicas en diversas esferas del Estado, así como la exigencia de capacidades gerenciales en el servidor público en la obtención de resultados a través de la flexibilidad de procesos innovadores y creativos en la resolución de problemas. En esta dinámica se establecen programas de excelencia profesional, enfatizando la productividad y la rendición de cuentas.

Holmes (1997) define a los modelos gerenciales (ortodoxos) en la administración pública con ciertas características como:

Los procesos son establecidos o planificados en torno a los resultados buscados,

- i. Flexibilidad de los sistemas,
- ii. Se busca la competitividad tanto externa como interna,
- iii. Direccionamiento estratégico,
- iv. Incluyen la transparencia y responsabilidad como principios de legitimidad.

### **2.2.2.-Modelo heterodoxo de función pública**

El modelo heterodoxo de función pública fue una vertiente de pensamiento que se originó a partir de la crítica directa al modelo ortodoxo de administración pública, su premisa principal se centra en el argumento que describe la imposibilidad de separar la influencia de la política en los procesos burocráticos o administrativos del Estado por constituir estos un resultado directo y de control de los grupos de poder, y de los propios procesos de política en la organización del gobierno.

Esta corriente de pensamiento plantea que dentro de la función pública, no existe forma de separar la política y la administración, puesto que estas dos concepciones se ejercen simultáneamente dentro de todas las actividades del Estado. Esta característica implica que la selección de personal es el resultado de un proceso de elección política con base en principios y valores correspondientes al propio sistema de poder, que son compartidos por los integrantes o actores de los grupos de poder en turno, pudiéndose originar por un proceso democrático o no.

Simon Herbert (1946) como uno de los principales exponentes, argumenta que los principios administrativos y la propia eficiencia administrativa son más proverbios o recetas administrativas aplicadas de manera parcial e indeterminada en la obtención de resultados y objetivos, exponiendo que es imposible la separación de la política y de la administración puesto que la toma de decisiones se realizan con una base valorativa y dirigida por los procesos de la “polity”.

Para Appleby (1945) se requieren capacidades, principios y actitudes personales que vayan más allá de la eficiencia técnica aplicados mayormente en la esfera privada, con lo cual se reconoce que no es posible una aplicación de principios ortodoxos en la administración pública en la resolución de los problemas sociales.

Selznick (1949) nos dice que es necesario configurar la toma de decisiones no solamente desde la base interna de la organización, sino que es necesario tomar en cuenta a la

ciudadanía y a los grupos de interés como actores involucrados en los temas referidos, lo cual implica procesos políticos de negociación dentro de la formulación de objetivos, metas o estrategias administrativo-organizaciones.

Dwight Waldo (1981) nos muestra la relevancia de la democracia y del propio sistema político y la participación ciudadana en la configuración de la propia organización gubernamental, lo cual implica la inmersión de la política y los principios de la administración en la administración pública.

El argumento central de este modelo establece a partir de los propios argumentos del modelo ortodoxo de función pública una refutación de la indivisibilidad de las funciones políticas de las funciones administrativas, determina que en la vida real simplemente no puede existir tal división teórica de una neutralidad política, ya que solo a partir del eje de la política es posible la determinación y la propia existencia de las funciones operativas , por lo tanto describe la inexistencia de dicha separación, además plantea que los propios objetivos administrativos no pueden llevarse a cabo sin una directriz política.

El modelo heterodoxo plantea que la toma de decisiones al interior de las organizaciones gubernamentales corresponde a orientaciones político-partidarias.

El análisis de la burocracia formal se realiza desde un punto de vista estructural y funcional, y no como un sistema cerrado, esto implica interacciones e influencias informales dentro del aparato gubernamental con una imposibilidad de independencia, ya que éstas establecen y forman parte de los procesos deliberativos en la toma de decisiones en todos los ámbitos de la esfera pública, la determinación de cargos públicos se da a partir de las necesidades del sistema político a partir del vértice hacia la base en contraposición del modelo ortodoxo, la influencia de los sistemas de partidos políticos direccionan los movimientos de personal al interior de las dependencias e instituciones.

En este modelo los principios administrativos no conducen necesariamente a la eficiencia, por lo tanto la política configura los valores y los límites en las funciones administrativas.

### 2.2.3.-Revisión teórico-conceptual de los modelos de función pública

A continuación se clasifican en el cuadro II-1 de manera cronológica algunos de los principales exponentes que dieron origen a la conceptualización y formulación de las dos principales corrientes de función pública en la actualidad, y que describen características o perspectivas desde el enfoque de la teoría organizacional (modelos ortodoxo), así como desde el enfoque de la teoría política o de la ciencia política (modelo heterodoxo).

**Cuadro II-2 Matriz de revisión teórico-conceptual de los modelos de función pública**

<b>Autor</b>	<b>Texto</b>	<b>Ideas principales</b>	<b>Modelo Teórico</b>	<b>Año</b>
Wilson Woodrow	Study of Administration	Separación de poderes	Ortodoxo	1887
Luther Gulick	Principles of Administration	Principios administrativos en la ciencia administrativa	Ortodoxo	1937
Paul Appleby	Government is Different	Principios y actitudes en los servidores públicos	Heterodoxo	1945
Simon Herbert	The proverbs of Administration	Insostenibilidad y contradicción en la aplicación de los principios de la administración científica en las organizaciones	Heterodoxo	1946
Philip Selznick	Estudio sociológico de las organizaciones formales	La organización burocrática como una estructura social adaptativa	Heterodoxo	1949
Max Weber	Economía y Sociedad	Separación de los medios técnicos de la política con el fin de alcanzar eficiencia organizacional, énfasis en la unidad de mando	Ortodoxo	1964
Dwight Waldo	The Enterprise of Public Administration	La democracia y la participación ciudadana en la configuración de las instituciones	Heterodoxo	1981

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico del objeto de estudio, año 2015.

#### **2.2.4.-Modelo pre-burocrático de función pública**

Max Weber (1922) propone una tipología del poder como una característica principal y fundamental en las funciones organizacionales estructuradas, y como mecanismo necesario para el control y la eficacia institucional con base en las líneas jerárquicas de mandos establecidos, define a la burocracia como un sistema de autoridad legítimo y necesario para la coordinación y una adecuada administración.

A los modelos anteriores a esta concepción se les conoce como modelos pre-burocráticos o patrimonialistas, en donde el Estado se concibe como un patrimonio de aquellos grupos que se encuentran en el poder, el interés del Estado se reduce al interés de este grupo de poder, y son éstos los que deciden en última instancia el destino de los recursos de la sociedad.

El ingreso, permanencia y promoción de los empleados públicos se rige por la discrecionalidad a partir de la voluntad de los grupos en el poder, no existen ordenamientos jurídicos o políticos que regulen el servicio público, también existen nulos establecimientos normativos, lineamientos o reglas que regulen el ejercicio o la administración de las funciones sustantivas del Estado, tampoco se establecen objetivos o metas específicas de cumplimiento, por lo tanto, no existe un control de la eficiencia en la aplicación de los recursos financieros.

#### **2.2.5.-Modelo burocrático de función pública**

El modelo burocrático también conocido como modelo weberiano, asume que ciertas condiciones como las jerarquías, la carrera y la especialización son necesarias para el eficiente funcionamiento de la administración pública, exige una neutralidad en los servidores públicos al margen de las preferencias políticas.

El modelo burocrático o racional no concibe al Estado como un patrimonio, permite el ingreso del personal civil a través de procesos basados en el mérito profesional. En este modelo resaltan o se enfatizan conceptos administrativos de gestión y de resultados como la eficacia, la eficiencia, la calidad, la productividad, entre otros.

El modelo burocrático se cimenta en las leyes y reglamentos específicos en el ámbito de la administración pública, el papel fundamental de la burocracia es sostener y preservar los principios constitucionales mediante la toma de posesión, los límites de actuación de los servidores públicos quedan instaurados en el marco jurídico, además, sus actos representan actos del derecho, con las implicaciones jurídicas, legales y de responsabilidad que puedan llegar a representar.

En este modelo existe una clara delimitación de competencias, se entiende que los cargos públicos no son personalizables, por lo que se juzga la actuación del servidor público con base en sus propias responsabilidades y límites de actuación referenciados al cargo.

Las jerarquías de autoridad y las funciones bien delimitadas son otras características del modelo burocrático, al grado de carecer de flexibilidad en la toma de decisiones como una de sus desventajas principales mencionadas por sus detractores, el termino burocracia hace referencia precisamente al acaparamiento del poder público por parte de los funcionarios.

El establecimiento y especificación de funciones permite la especialización en el mediano plazo, se hace necesaria la selección de personal con base a las necesidades del cargo y no a las características de la persona, la racionalización de los métodos de selección y permanencia están establecidos jurídicamente (Martínez, 2003).

Algunos autores consideran al modelo weberiano como característico de la forma de organización del trabajo del siglo XX, derivado del proceso de modernización e industrialización acontecido principalmente en el sector privado.



### **2.2.6.-Modelo post-burocrático de función pública**

El modelo post-burocrático de función pública o gerencial, se fundamenta en la nueva gestión pública (NGP) y consiste en la introducción de prácticas y principios del sector privado a la gestión pública, atiende conceptos como calidad, eficiencia y eficacia en la profesionalización de los servidores públicos en lo referente a los sistemas de formación o profesionalización, también abarca aspectos relacionados al empoderamiento de los funcionarios públicos, rendición de cuentas, calidad, orientación a resultados, orientación al ciudadano, transparencia, entre otros.

Algunas características de este modelo son:

- i. Modelos de reclutamiento y selección por competencias,
- ii. Se buscan habilidades gerenciales en los candidatos como liderazgo y visión estratégica además de conocimientos técnicos específicos,
- iii. Flexibilidad, innovación y empoderamiento en la toma de decisiones,
- iv. Énfasis en la evaluación del desempeño con orientación a resultados
- v. Orientación al cliente o ciudadano,
- vi. Estímulos y promociones basadas en el mérito,
- vii. Utilización de tecnologías de vanguardia en los sistemas y procesos,
- viii. Administración por objetivos que implica laborar con base en metas,
- ix. Medición de los resultados con base en metodologías basadas en indicadores de eficiencia y logro de objetivos, etc.

La Nueva Gestión Pública intenta trasladar los sistemas gerenciales usados en el sector privado con la misma intencionalidad y justificación; la búsqueda de la eficiencia administrativa y el control a partir de indicadores y tableros que permiten monitorear y evaluar el alcance de las metas y los objetivos planteados desde una perspectiva institucional volcada hacia el interior de las organizaciones. Parte de esta perspectiva es el achicamiento del Estado, la privatización de funciones o parte de las funciones del Estado, y la introducción de sistemas de gestión de la calidad.

### **2.2.7.-Modelo de estructura abierta**

Son aquellos en donde los procesos para ocupar un cargo público incluyen al sector privado como fuente de reclutamiento y selección, y por lo general las limitaciones de participación solamente se encuentran relacionadas a los requerimientos específicos del puesto. También se les puede conocer como servicios civiles de empleo abierto.

#### Características

- i. El ingreso/reclutamiento se da para un puesto específico, no para un grupo ocupacional y se dan por concursos públicos abiertos,
- ii. Se toma en consideración conocimientos y habilidades específicas
- iii. Se puede ingresar a un puesto en cualquier nivel, no únicamente en la base organizacional,
- iv. La experiencia previa en el sector privado puede ser considerada,
- v. Para ascensos y promociones, la experiencia previa o antigüedad es un criterio adicional, no un factor determinante (Alza, 2012).

### **2.2.8.-Modelo de estructura cerrada**

Son aquellos modelos de servicio civil en donde los procesos de reclutamiento y selección para ocupar un cargo se realizan al interior de las unidades administrativas y por lo general la forma de promoción se encuentra regulada en los estatutos laborales. También se les conoce como servicios civiles de carrera.

#### Características

- i. El ingreso al servicio o un grupo ocupacional se inicia desde la base,
- ii. Promoción determinada por estatutos,
- iii. La experiencia previa en el sector privado no tienen ningún valor o no es necesaria,
- iv. Los puestos superiores están reservados para quienes ya forman parte del servicio civil,
- v. Los puestos no se convocan públicamente.

### **2.2.9.-Modelos mixtos**

Los modelos de servicio civil de carrera mixtos son aquellos que combinan elementos tanto de los modelos de estructura abierta como de los de estructura cerrada, utilizan mecanismos de ingreso desde la base a partir de concursos dirigidos al personal adscrito a la institución, además de establecer jurídicamente los mecanismos de ascenso y promoción al interior del sistema. Existen cargos específicos dentro del sistema que incluyen la participación del sector privado y que especifican las condiciones de ingreso y los requerimientos específicos de experiencia, competencias y capacidades, la generación de ambos mecanismo de ingreso permite la competitividad y la incorporación de personal del medio civil al sistema.

En el caso del servicio profesional en México, se considera un modelo mixto de servicio civil, denominado servicio profesional de carrera, es un conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan el trabajo y su división en una unidad administrativa. Este conjunto de reglas de entrada, permanencia y salida, controla y dirige a los recursos humanos dentro del sistema, así como las obligaciones y derechos que les corresponden.

Este modelo surge en México como parte de las acciones de las reformas administrativas gubernamentales de modernización del aparato público establecidas en el PND (Plan Nacional de Desarrollo) 2001-2006 en el sexenio de Vicente Fox Quezada, su formulación se genera en el marco de los acuerdos y recomendaciones contenidos en la Carta Iberoamericana de la Función Pública expedida en 2003, acuerdos para el desarrollo de la profesionalización del servicio público para los países latinoamericanos miembros de la OCDE, incluido México.

Características:

Este servicio civil se considera un modelo híbrido, es decir, cuenta con características tanto de los sistemas civiles de carrera (sustentados en una ley o estatuto) como de los sistemas

abiertos e incluye elementos operativos y funcionales de los modelos gerenciales de servicio civil sustentados en la nueva gestión pública.

Las características de un modelo híbrido incluyen un sistema de carrera que parte de la base o del primer nivel de ingreso, pero no está cerrado a un sistema de escalafón para ocupar puestos de los siguientes niveles de mando, sino que existe un sistema abierto por concursos públicos para ocupar cargos en todos los niveles de mando del sistema, condicionado a las bases de la convocatoria y a los elementos y características particulares de conocimientos, habilidades y experiencia requeridas para un puesto determinado.

El sistema según la LSPC se considera como 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 para beneficio de la sociedad, el sistema depende del poder ejecutivo y es dirigido por la SFP (Secretaría de la Función Pública) y su operación es responsabilidad de cada una de las dependencias o unidades administrativas adscritas al sistema.

Los principios rectores del sistema son los siguientes la legalidad, la eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género (LSPC, 2003).

El SPC no incluye al personal que presta su servicios en la presidencia de la república, a la SRE (Secretaría de Relaciones Exteriores), los rangos de secretarios y subsecretarios de despacho (ministros), oficiales mayores, las fuerzas armadas y seguridad pública, salud y educación pública, servicio exterior mexicano, gabinetes de apoyo u otros que estén adscritos específicamente a un servicio civil de carrera.

El sistema del servicio profesional de carrera comprende los subsistemas de planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo de profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño, separación y control y evaluación (LSPC, 2003).

## **CAPÍTULO 3.-Estudios empíricos y características de modelos en servicio público**

### **2.3.1.-Características de los modelos en servicio público en Europa**

De acuerdo con Quiroga (2002), una de las características que mayormente distinguen a los servicios civiles de carrera en Europa es que se basan en un modelo cerrado de función pública, es decir, se concibe primordialmente por estatuto legal como derecho constitutivo del derecho administrativo, y que define su estructura y funcionamiento, las promociones y ascensos además de estar reguladas por el derecho administrativo se dan con base en procesos de escalafón desde la base en el ingreso hasta el retiro o jubilación del funcionario público.

A continuación se describen de manera general algunas características y resultados de servicios civiles en el servicio público europeos que constituyen las primeras formulaciones de lo que se identifica en la actualidad como modelos de carácter ortodoxo, y que se tomaron como base para plantear los servicios civiles latinoamericanos.

#### **2.3.1.1.-Caso español**

Con más de cien años de existencia del servicio civil en España, el gobierno español decidió la separación de la política de la técnica en la función pública, determinando que esta última le correspondería dirigir los puestos de mandos medios netamente operativos y separando los cargos superiores que dirigen los representantes de la política, cosa importante que hay que destacar es la militarización y el control político del servicio civil. Con la entrada de España a la unión europea se reconoce al servicio civil como uno de los medios para adaptar a las estructuras estatales a principios democráticos.

El ingreso al este servicio civil es a través de competencia públicas y exámenes específicos de conocimientos relacionados con el cargo, se define un periodo de dos años para ocupar la vacante y a partir de allí el servidor público tiene la opción de promoverse hacia un cargo de mayor responsabilidad.

### **2.3.1.2.-Caso francés**

En Francia al igual que en Estados Unidos y España el servicio civil de carrera se estableció a fines del siglo XIX, todas las convocatorias están dirigidas a cualquier persona interesada en participar que tenga los requerimientos solicitados. Aquí la ENA (Escuela Nacional de Administración) es la encargada de llevar los procesos de reclutamiento y selección.

En las políticas para ocupar los cargos más altos de la administración pública se da preferencia a los mejores promedios y a las escuelas reconocidas pertenecientes a los “grand corps” o grandes grupos.

Una característica destacable es que el sistema permite ocupar puestos de naturaleza política en puestos temporales conservando los derechos del servicio civil francés.

Algunas características del servicio civil francés son: el reclutamiento y la selección de personal se da por medio de concursos internos para personal con mayor experiencia y concursos dirigidos específicamente a estudiantes (no mayores de 30 años) para los primeros niveles del sistema (Quiroga, 2002).

En el primer nivel de ingreso y promoción se realizan dos tipos de capacitación para efectuar los exámenes requeridos: a.- para exámenes generales y de conocimientos, y b.- exámenes de promoción efectuados por la ENA.

Los funcionarios están adscritos a un régimen jurídico específico distinto al régimen privado del derecho laboral lo cual es una característica de los servicios civiles cerrados.

Los altos niveles administrativos de dirección en la función pública se ocupan por los egresados de la Escuela Nacional de Administración y de la Escuela Politécnica Francesa.

### **2.3.1.3.-Caso británico**

Los cambios económicos y el crecimiento del imperio británico en el siglo XVIII impulsaron a la EIC a fundar en 1806 la “East India Company College”, como uno de precursores del servicio civil actual en el Reino Unido, con el objetivo de crear un organismo profesional de empleados al margen de la corrupción y el clientelismo que imperaba en la designación de cargos públicos de la época, sin embargo, fue hasta mediados del siglo XIX que se formuló el servicio civil derivado de las recomendaciones de la “*Northcote-Trevelyan*”, estas recomendaciones incluyeron la separación de funciones entre el personal administrativo y el personal con funciones políticas, a partir de estas recomendaciones se creó el “*Civil Service Commission*” encargado de operar el servicio civil del reino unido (Commission, 2015).

En el caso inglés se constituyó la llamada “escuela de cuadros” como un sistema encargado de formar recursos humanos para el estado vinculando de manera directa a los profesionistas con la administración pública.

El servicio civil inglés se basa en el modelo teórico de la ortodoxia de la función pública y una de sus características primordiales es la plena neutralidad de los funcionarios públicos adscritos al sistema en la política.

El servicio civil de carrera está a cargo de la tesorería, esta unidad verifica la operación del servicio civil, los nombramientos y las remuneraciones de los funcionarios.

El reclutamiento se hace a través de dos exámenes: a.- un examen sobre cultura general y b.- tesis sobre personalidad e inteligencia del candidato.

El ingreso se da a través de un concurso público abierto resaltando el mérito como pieza fundamental tanto para ingresar como para escalar posiciones dentro del gobierno. La permanencia es controlada por el departamento de servicio civil. (Commission, 2015).

Según la Comisión de Administración Pública del Reino Unido, los funcionarios públicos son empleados de la corona y no del parlamento, aunque pueden constituir un apoyo al gobierno en el poder, el servicio civil es el responsable de la aplicación de las decisiones ejecutivas de la administración pero no incluye a empleados del sector público tales como los agentes policiales, fuerzas armadas, funcionarios del gobierno local y al personal de la familia real británica (Commission, 2015).

Cada ministerio es responsable de ofrecer la capacitación y el adiestramiento de sus miembros, a diferencia del sistema francés el candidato interesado en participar a un cargo de naturaleza política debe declinar a su puesto integrado al servicio civil. En la actualidad se han vinculado políticas salariales a la productividad de los servidores públicos a través de incentivos laborales (Martinez, 2003).

A partir de las reforma del “*Informe Fulton*” en 1968 para la profesionalización y racionalización de la administración pública, el primer ministro también es el primer ministro del servicio civil de carrera. Desde 1991 se lleva a cabo la política de “*Carta del Ciudadano*” con el objetivo de mejorar el servicio civil centrado en el ciudadano, mejorando los servicios de atención al público, la transparencia y las comunicaciones. (Commission, 2015).



## **2.3.2.-Características de los modelos en servicio público en América del Norte**

### **2.3.2.1.-El caso norteamericano**

El servicio civil estadounidense se considera dentro de los modelos de servicio de estructura abierta, en donde no existe distinción entre empleado público y privado.

En el caso norteamericano al igual que el servicio civil de España y Francia fue establecido en el S.XIX, inspirado en el modelo inglés, recluta al personal con base en el mérito con base en la “Ley Pendleton” de 1883, en esta ley también se incluyeron algunos derechos a los trabajadores como el de no ser despedido por razones políticas, bajo esta ley fue que se creó la Comisión del Servicio Civil de los Estados Unidos , que se encarga de determinar las normas y reglamentos de la ley en mención. (Quiroga, 2002).

No existe un estatuto constitucional sobre el servicio civil, por lo que la protección del personal es a través de disposiciones legales. La comisión es responsable de la administración de las principales funciones del personal, pero la operación directa esta delegada en oficinas descentralizadas en cada dependencia, bajo la coordinación y asesoría de la comisión.

En el gobierno de Bill Clinton se implementaron conceptos pertenecientes a lo que algunos autores consideran como un tercer enfoque de función pública basado en elementos extraídos de corporaciones, como es el concepto de calidad total y los círculos de calidad japoneses utilizados en corporaciones de orden empresarial (Martínez, 2003).

De estos nuevos conceptos surge el concepto de “reinventar el gobierno” a través de reingenierías organizacionales orientadas a la eficiencia y a los ciudadanos o “clientes” que reciben un “producto”, se aplica la meritocracia en el acceso al cargo, los procesos de formación y desarrollo suelen ser llevados a cabo por empresas externas especialistas en recursos humanos con la finalidad de realizar las funciones de manera objetiva e imparcial.

### **2.3.3.-Características de los modelos en servicio público en Latinoamérica**

El marco normativo para la formulación y constitución del servicio civil de carrera en los países latinoamericanos lo encontramos en los acuerdos tomados en el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) y la DESA (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas) en la V conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reformas de Estado.

En la Carta Iberoamericana de la función pública, entre otras recomendaciones, enfatiza la profesionalización de la función pública como factor decisivo para la consecución de un mejor Estado, cimentado en principios de desempeño como la eficacia, la responsabilidad, la transparencia, la rendición de cuentas, el mérito, así como la adhesión de los valores de la honestidad y democracia.

Dentro de la concepción de servicio civil se separan los cargos de naturaleza política así como los de elección popular como parte fundamental de la naturaleza objetiva del servicio.

En este contexto se entiende que la Administración Pública es dirigida y controlada por la política o los procesos de la “política” y la aplicación del principio democrático, pero no patrimonializada por ésta, lo que exige preservar una esfera de imparcialidad en su funcionamiento por razones de interés público, este paradigma enfatiza la teoría de la ortodoxia de la función pública dentro de las instituciones gubernamentales como la única forma de garantizar la objetividad administrativa y la eficiencia organizacional. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003).

De acuerdo con la carta Iberoamericana de la función pública el cambio de gobierno no debería influir en el despido o cambio de funcionarios públicos, puesto que las funciones de carácter técnico o sustantivo son independientes de los cambios políticos.

A continuación se detallan algunos sistemas de formación en servicio en Latinoamérica:

### **2.3.3.1.-Caso peruano**

Se denomina servicio civil peruano al conjunto de medidas constitucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe de armonizar los intereses de la sociedad y las personas al servicio del Estado. (Artículo 1° del Derecho Legislativo Peruano N°1023 que crea la autoridad nacional del servicio civil).

Este servicio civil de carrera según Arza (2012) constituye un elemento clave en la reforma y modernización del Estado Peruano, dada la centralidad que tiene en el diseño e implementación de políticas públicas y en la relación que establece con los ciudadanos.

Se identifica la conformación del servicio civil impulsadas a partir 1980 a la fecha presente, en las que se incluyen: programas de rediseño en la carrera administrativa (1982-1989), reforma integral de la administración pública (1995-1996), la creación de “SERVIR” como ente rector del servicio civil (2008).

El servicio civil peruano se formula en el marco de la carta iberoamericana de la función pública y sus principales principios son el mérito, igualdad de oportunidades, eficacia, eficiencia, imparcialidad y objetividad, desarrollo profesional y personal dentro del sistema.

El servicio civil peruano se caracteriza por la coexistencia de 3 regímenes laborales y seis carreras especiales; magistrados, diplomados, salud, educación, fuerzas armadas y policías y CGP (Cuerpo de Gerentes Públicos), (Iacoriello, 2014).

### **2.3.3.2.-Caso costarricense**

El “Régimen de Servicio Civil” costarricense se define como el sistema jurídico-administrativo que regula el acceso y ejercicio de los cargos de la función pública para una administración pública profesional y eficiente. Está formado por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos y técnicos establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la administración pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en el empleo público (Ramírez, 2008).

Sus principios rectores son: el mérito y la igualdad en el acceso de los ciudadanos a la función pública así como un carácter democrático por lo cual se considera como un sistema abierto sin restricciones ideológicas, religiosas, étnica o política. Este “Régimen de Servicio Civil” se fundamenta principalmente en el artículo 1º de la Declaración Universal de los Derechos Humanos promulgada en 1948, con la finalidad de separar la influencia y el favoritismo en la designación de cargos públicos.

El servicio civil costarricense fue promulgado en 1953 en la “Ley 1581” de Servicio Civil (aunque el primer antecedente se remonta a 1803) (Ramírez, 2008), influenciado de igual manera que en Paraguay, Argentina, Uruguay y Chile por el servicio civil estadounidense.

El “Régimen de Servicio Civil” costarricense abarca todos los ministerios del poder ejecutivo, quedan excluidos el sistema bancario, el poder judicial, el tribunal supremo de elecciones, los municipios y las universidades autónomas o semiautónomas, entre algunas unidades administrativas específicas.

El “Régimen de Servicio Civil” se divide en tres ramas; carreras administrativas, carrera docente y carrera artística, quedan excluidos los funcionarios de elección popular los funcionarios con actividades diplomáticas, las fuerzas armadas, personas por contrato.

#### **2.3.3.3.-Caso argentino**

En Argentina se encuentra un servicio civil de carrera burocrático en donde la SINAPA (Sistema Nacional de la Profesión Administrativa) creada por el decreto el N° 993/91 del 27 de mayo de 1991 (Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa, 2015), se encarga de coordinar el servicio civil de carrera a través del sistema en mención, el comité ejecutivo estableció un sistema de escalafón a través de sus principios rectores que son el mérito, capacitación y sistemas objetivos de selección y productividad para la promoción y desarrollo profesional de los agentes públicos.

En el decreto N° 993/91 en mención también se crea la Comisión Permanente de Carrera del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa que tiene como objetivo el asesoramiento

de las delegaciones jurisdiccionales en materia de recursos humanos para la correcta administración pública nacional, el afianzamiento de las relaciones e institucionales y la adecuada aplicación de las normas que regulan la carrera administrativa instituida por Decreto. El Subsecretario de la Gestión Pública es el presidente de la Comisión en mención.

De acuerdo con el artículo primero del SNPA, el sistema cuenta con tres áreas administrativas o agrupamientos: El General, el Científico-Técnico y el Especializado. Cada agrupamiento cuenta con seis niveles con sus correspondientes grados ordenados de acuerdo con la complejidad, responsabilidad y requisitos de capacitación propios de las funciones respectivas.

En el sistema se diferencian las funciones “ejecutivas” para referirse a aquellas actividades correspondientes a cargos de conducción de sectores con incidencia en la gestión de políticas públicas. (Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa, 2015),

#### **2.3.3.4.-Caso brasileño**

Según Villoria (2007, pág. 40), el servicio civil de carrera brasileño es un “ejemplo de la consolidación de un sistema de formación”, sus características corresponden a un modelo burocrático y que en años recientes ha ido incorporando elementos del modelo gerencial o post-burocrático con un enfoque de mejora continua.

Villoría recalca un aspecto interesante del Estado brasileño en donde el diseño, formulación e implementación de políticas públicas están constitucionalizadas, por lo tanto se requieren de enmiendas constitucionales para promover cambios o modificaciones en el servicio civil de carrera brasileño.

El reclutamiento se realiza por concurso público incluyendo los cargos temporales garantizando la selección por mérito y capacidades profesionales. Según Villoría este servicio civil de carrera es uno de los menos corruptos en Latinoamérica.

En Brasil existen dos instituciones públicas encargadas de la coordinación, selección, profesionalización, actualización y formación del servicio civil de carrera; la ENAP (Escuela Nacional de Administración Pública) y el CDAP(Centro de Desarrollo de la Administración Pública), (Mascott, 2008).

Fundada en 1986, la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) tiene el objetivo de desarrollar las competencias de los funcionarios públicos con el propósito de mejorar la capacidad gubernamental para administrar las políticas públicas. La ENAP está vinculada al Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión.

La ENAP está planeada de acuerdo con; [...] las demandas estratégicas gubernamentales de inclusión social, reducción de la pobreza, y desarrollo económico para fortalecer el liderazgo de la democracia sudamericana. El alcance y la diversidad de sus programas reflejan los desafíos de los grandes cambios en el mercado y ambiente de trabajo que es enfrentado por más de 550,000 funcionarios públicos [...] (Administração, 2015, pág. 3).

La ENAP desarrolla planes de enseñanza con vistas a la educación continua para gestores de políticas públicas así como el entrenamiento de altos ejecutivos en administración pública, integrando los contenidos de las disciplinas y proveyendo una visión amplia del proceso de formulación e implementación de políticas públicas.

El marco referencial de desempeño para el servicio profesional de carrera en México se obtiene a partir del bloque latinoamericano y otros países pertenecientes a la OCDE a través del IDSC(índice de Desarrollo de Servicio Civil) desarrollado por el BID(Banco Interamericano de Desarrollo) a partir del año 2003, que permite comparar el grado de avance en la implementación y la eficiencia alcanzada en los diferentes sistemas de servicios civiles que comparten características de desarrollo económicas y sistemas democráticos similares en sus respectivos regímenes políticos.

## Comparación de características de los servicios civiles de carrera

Los servicios civiles de carrera europeos a pesar de ser de los más antiguos en su implementación han mantenido su postura de neutralidad con respecto a los cambios políticos nacionales presentados a lo largo de dos siglos al igual que el servicio civil de Estados Unidos.

En el siguiente esquema se muestran las características principales compartidas en la formulación de los servicios civiles considerados como homólogos en cuanto su base conceptual o de paradigma de función pública:

**Cuadro II-3 Matriz de características equivalentes en la formulación de servicios civiles de carrera en Europa y América con relación al servicio profesional de carrera en México**

Característica servicio civil de carrera	España	Francia	Inglaterra	EE.UU.	Perú	Costa Rica	Argentina	Brasil	México
Neutralidad política	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competencia por mérito	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Constitucionalidad (Decreto)	X	X	X		X	X	X	X	
Convocatorias públicas abiertas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sistemas de desarrollo y compensaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sistema consolidado	X	X	X	X		X		X	

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

Como se puede observar en el cuadro II-3 la diferencia fundamental de México con respecto a los servicios civiles de carrera en Europa y el resto de América (excepto Estados Unidos), es la no constitucionalidad del servicio profesional de carrera, lo que desvincula a los servidores públicos de la administración pública federal de los derechos laborales establecidos en la constitución, por lo tanto, de la misma manera no se pueden articular los sistemas de desarrollo y de compensaciones adecuado puesto que no existe el respaldo legal para la permanencia, ni la seguridad que garantiza a un verdadero servicio civil de carrera.

### 2.3.4.-Revisión de autores y métodos para el análisis de modelos en servicio público

En la siguiente tabla se muestran algunas metodologías de corte cualitativo para analizar y evaluar los resultados en los servicios civiles de carrera incluido México, algunas de las metodologías más recurridas por los autores son el análisis comparado de políticas públicas y los enfoques cualitativos de desempeño y eficacia.

**Cuadro II-4 Matriz de autores y métodos de abordaje de la política de recursos humanos**

<b>Autor</b>	<b>Texto, tema y/o publicación</b>	<b>Argumentos , resultados y/o propuestas principales</b>	<b>Metodología de abordaje</b>	<b>Año</b>
Luis Arturo Rivas Tovar	La Gestión de Competencias en México y el Servicio Civil de Carrera	La necesidad de implementar un servicio civil de carrera en México basado en competencias profesionales	Análisis comparado de resultados.	2003
CLAD (Centro latinoamericano de Administración para el desarrollo)	Carta Iberoamericana de la Función Pública	Acuerdo iberoamericano para el establecimiento de un servicio civil basado en el mérito y en competencias profesionales para acceder a cargos públicos	Análisis cualitativo y enfoque estructuralista para la formulación de políticas públicas en recursos humanos	2003
BID (Banco Interamericano de Desarrollo)	Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina	Avances, logros y retos de los principales servicios civiles de carrera.	Análisis y situación integral de los servicios civiles de carrera	2006
Manuel Villoría Mendieta  (INAP) Instituto Nacional de Administración Pública	El Servicio Civil de Carrera en Latinoamérica	Resultados de la implementación de servicios profesionales de carrera en México y Latinoamérica	Metodología FODA, Análisis transversal de políticas públicas del servicio civil de carrera en Latinoamérica.	2007
Oswaldo Cruz Villalobos	El Servicio Profesional de Carrera y los cambios en la gestión pública de México  (IAPEM)	El tránsito de la gestión pública hacia la profesionalización del servicio público a través de la modernización e integración de prácticas internacionales dentro de la administración pública.	Análisis longitudinal de las políticas públicas del servicio profesional de carrera en México.	2009



	Instituto Nacional de Administración Pública del Estado de México			
SFP/CIDE (Secretaría de la Función Pública, Centro de Investigación y Docencia Económicas)	Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal	Resultados y diagnóstico del servicio profesional de carrera y elaboración del programa correspondiente	Análisis cualitativo de política pública	2012
Mercedes Llano y otros  BID (Banco Interamericano de Desarrollo)	Diagnóstico Institucional de los servicios civiles en América Latina	Diagnóstico y resultados institucionales y panoramas de acción pública	Análisis de la política con enfoque institucional	2014

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de literatura, 2014 y 2015.

Los análisis de servicios civiles de carrera en la mayoría de los autores referidos muestran una metodología mayormente cualitativa, la dimensión de la problemática identificada y propuesta se centran en demostrar los alcances de los sistemas de formación en su vertiente de desempeño institucional o del alcance de las metas y objetivos de recursos humanos, o desarrollo institucional alcanzado, en el paradigma del neo-institucionalismo, un paradigma de modernización y de eficiencia administrativa de las actividades del Estado, lo que permite orientar investigaciones o estudios de tipo cuantitativo y del verdadero impacto de la política pública planteada como un nicho de oportunidad y de esclarecimiento del escaso grado de consolidación del servicio profesional de carrera en México alcanzado, cuando inclusive se presentan en los estudios de referenciados resultados satisfactorios en los niveles de cumplimiento alcanzado.

### **PARTE III.- METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente apartado se detalla el proceso de recopilación de datos a partir de las fuentes primarias y directamente del origen en donde se realiza la aplicación de las evaluaciones a los candidatos interesados a ocupar un puesto o en aplicar un proceso de desarrollo al interior de las dependencias en una línea de carrera. También se formula y aplica la prueba piloto del instrumento de investigación con base en modelos econométricos con la finalidad de validar la elaboración del instrumento final.

Las fuentes primarias garantizan información de primer orden con la mínima intervención de resultados, especialmente en los exámenes técnicos, reduciendo al mínimo los factores que pudieran interferir (en teoría), la medición plena y representativa del modelo ortodoxo en estudio.

A pesar de no ser una investigación experimental se utilizan dos grupos para evaluar los resultados de la política a través del SPC: grupo A con adjudicación de cargo y grupo B sin adjudicación de cargo público, las muestras fueron concursos seleccionadas aleatoriamente a través de la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) para el periodo 2005-2015 con base en el instrumento de investigación correspondiente, cabe señalar que el propio proceso de reclutamiento garantiza las características de aleatoriedad y representatividad de las muestras, al integrarse personas que reúnen exactamente las condiciones mínimas establecidas en las convocatorias para ser aceptados en un proceso de selección.

Las variables explicativas son medidas a través de las dimensiones CalE y CalRH, que representan a el área de recursos humanos y del comité técnico de selección respectivamente, en el presente apartado se detalla la medición de cada una de las variables independientes a través de la definición operacional, formula e indicador específico, se utilizan los programas Excel, E-Views versión 7 y SPSS en los análisis cuantitativos y micro-económicos correspondientes.

## **CAPÍTULO 4.-Trabajo de investigación**

### **3.4.1.-Universo de estudio**

El universo de estudio integra todos los concursos públicos culminados en el servicio profesional de carrera para ocupar un cargo en la administración pública federal correspondientes al periodo del 1 de enero del año 2005 al 31 de agosto del año 2015, y que fueron publicados en el DOF (Diario Oficial de la Federación), el número total de concursos se divide en dos grupos de acuerdo con el resultado en la deliberación de un concurso siguiente:

**Universo** = 66,304 concursos públicos, de los cuales:

Grupo A = 39,676 concursos públicos declarados con ganador al 31 de agosto de 2015

Grupo B = 25,628 concursos públicos declarados desiertos al 31 de agosto del 2015

El universo de estudio se integra desde el año 2005, a partir de que la habilitación de la plataforma [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) que se estableció como mecanismo único de registro y participación en los concursos publicados en el Diario Oficial de la Federación para el ingreso por concurso en el servicio profesional de carrera en la administración pública federal, el periodo de estudio y análisis concentra un rango de 11 años desde el inicio de operaciones a través de esta plataforma hasta el 31 de agosto del año 2015, cabe señalar que el proceso de inscripción, registro y seguimiento de concursos y candidatos no ha sido modificado sustancialmente en la plataforma referida lo que permite estandarizar el tipo y el contenido de información utilizada en la presente investigación.

Es de interés hacer notar que cualquier persona puede integrar su curriculum personal en la página referida sin restricciones de ningún tipo, de igual manera puede inscribirse a cualquier concurso público en donde cubra los requerimientos mínimos exigidos para su participación, de igual manera puede constatar los resultados de cualquier concurso realizado a partir de la fecha referida y su proceso específico de deliberación, asignación o en su caso, declaratoria de concurso desierto.

### **3.4.2.-Muestra de estudio**

La muestra identifica una parte de la población sujeta de análisis, que de acuerdo con Kerlinger (2002) una muestra representa una proporción de la población que es considerada representativa de dicha población. En la presente investigación se utiliza el muestreo aleatorio estratificado debido a que existen secretarías con plantillas muy variables de personal, lo que establece la necesidad de realizar una base proporcional de acuerdo con las características de magnitud de cada una de ellas.

Se utiliza el método de muestreo simple proporcional estratificado para los grupos A y B, el grupo (A) considera la proporción correspondiente a concursos con adjudicación de cargos públicos y el grupo (B) representa la proporción del universo con concursos concluidos declarados desiertos o sin adjudicación de cargos públicos. A partir de esta especificación se analizan los grupos atendiendo al resultado posible con base en el método de comparación de grupos; diferencia de medias y de regresión de respuesta cualitativa atendiendo al posible resultado de un concurso público.

Con base en la obtención de muestras específicas se establece la base proporcional siguiente atendiendo al porcentaje de registros de concursos en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) con independencia del resultado de los concursos y que representa al tamaño de la plantilla de puestos sujetos al servicio profesional de carrera al 31 de agosto del año 2015 para cada una de las dependencias con adscripción y con registro de procesos de reclutamiento y selección publicados en la plataforma referida.

#### **3.4.2.1.-Determinación de muestras**

Una vez especificados los grupos de análisis se procede a utilizar un procedimiento de muestreo proporcional por estratos con el objetivo de atender a la variabilidad y número de cargos o puestos en cada una de las unidades administrativas dependientes del poder ejecutivo federal con adscripción al servicio profesional de carrera.

A) Se utiliza el muestreo por estratos aleatorio para garantizar la representatividad, a continuación se utiliza la fórmula para el cálculo de la muestra a partir de un universo conocido con base en un nivel de confianza del 95% y un error permitido del 3%, para un valor de confianza de .95 tenemos un valor de Z de 1.96.

$$n = \frac{NZ^2pq}{Ne^2 + Z^2pq}$$

Donde;

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

P= prevalencia positiva

q= prevalencia negativa

e= error permitido

Sustituyendo tenemos que;

$$n = \frac{(39,676)(1.96)^2(.5)(.5)}{(39,676)(0.03)^2 + (1.96)^2(.5)(.5)} = \frac{38104.8304}{36.6688}$$

$$n = 1039.16 \sim 1039$$

A partir de esta muestra se determinan las proporciones específicas atendiendo al tamaño de las unidades administrativas con registro de concursos con ganador al 31 de agosto del año 2015, que se especifican en el siguiente cuadro:

**Cuadro III-1 Proporciones muestrales por dependencia (Grupo A, con adjudicación de cargo)**

DEPENDENCIA SUJETA AL SSPC	Tamaño	Proporción	Muestra p
Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal	543	0.0136	14
Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública	60	0.0015	2
Agencia de Servicios a la Comercialización (ASERCA)	329	0.0083	9
Archivo General de la Nación	16	0.0004	0
Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva	44	0.0011	1
Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud	75	0.0019	2
Centro Nacional de Programas Preventivos y Control de Enfermedades	71	0.0018	2
Centro Nacional de Trasplantes	12	0.0003	0
Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea	40	0.0010	1
Centro Nacional para la Prevención y Control de las Adicciones	24	0.0006	1
Centro Nacional para la Prevención y Control del SIDA	32	0.0008	1
Centro Nacional para la Salud de la Infancia y Adolescencia	36	0.0009	1
Centro de Producción de Programas Informativos y Especiales	8	0.0002	0
Colegio Superior Agropecuario del Estado de Guerrero	24	0.0006	1
Comisión Federal de Competencia	198	0.0050	5
Comisión Federal de Mejora Regulatoria	202	0.0051	5
Comisión Federal de Telecomunicaciones	377	0.0095	10
Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios	484	0.0122	13
Comisión Nacional Bancaria y de Valores	1163	0.0293	30
Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca	337	0.0085	9
Comisión Nacional de Arbitraje Médico	127	0.0032	3
Comisión Nacional de Bioética	60	0.0015	2
Comisión Nacional de Protección Social en Salud	401	0.0101	11
Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias	151	0.0038	4
Comisión Nacional de Seguros y Fianzas	218	0.0055	6
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas	302	0.0076	8
Comisión Nacional del Agua	1841	0.0464	48
Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro	337	0.0085	9
Comisión Nacional para Erradicar la Violencia contra las Mujeres	24	0.0006	1
Comité Nacional Mixto de Protección al Salario	8	0.0002	0
Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal	48	0.0012	1
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	794	0.0200	21
Coordinación de la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados	67	0.0017	2
Coordinación del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas	452	0.0114	12
Coordinación Nacional de PROSPERA programa de Inclusión Social	738	0.0186	19
Instituto Nacional de la Economía Social	52	0.0013	1
Instituto Nacional del Emprendedor	28	0.0007	1
Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana	8	0.0002	0
Instituto Mexicano del Transporte	12	0.0003	0
Instituto Nacional de Antropología e Historia	536	0.0135	14
Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura	155	0.0039	4
Instituto Nacional de Desarrollo Social	183	0.0046	5
Instituto Nacional de Ecología	190	0.0048	5
Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones	12	0.0003	0
Instituto Nacional de Pesca	71	0.0018	2
Instituto Nacional del Derecho de Autor	56	0.0014	1
Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal	99	0.0025	3
Instituto Politécnico Nacional	91	0.0023	2

Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales	210	0.0053	6
Instituto de Competitividad Turística	20	0.0005	1
Instituto de Geriátrica	20	0.0005	0
Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	1777	0.0448	47
Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo	40	0.0010	1
Radio Educación	44	0.0011	1
Registro Agrario Nacional	583	0.0147	15
Secretaría General del Consejo Nacional de Población	123	0.0031	3
Secretaría Técnica de la Comisión Calificadora de Publicaciones	4	0.0001	0
Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural	3055	0.0770	80
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	2079	0.0524	54
Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano	722	0.0182	19
Secretaría de Desarrollo Social	1762	0.0444	46
Secretaría de Economía	2115	0.0533	55
Secretaría de Educación Pública	1623	0.0409	43
Secretaría de Energía	698	0.0176	18
Secretaría de Gobernación	2079	0.0524	54
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	2001	0.0504	52
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	1587	0.0400	42
Secretaría de Salud	1205	0.0303	31
Secretaría de Turismo	516	0.0130	14
Secretaría de la Función Pública	1381	0.0348	36
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	2777	0.0700	73
Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas	79	0.0020	2
Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad y Calidad Agroalimentaria	1948	0.0491	51
Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera	63	0.0016	2
Servicios de Atención Psiquiátrica	32	0.0008	1
<b>Total</b>	<b>39,676</b>	<b>1</b>	<b>n=1,039</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la proporción de muestras, año 2015.

B) Siguiendo el procedimiento anterior se determina la muestra proporcional para el grupo B para concursos desiertos sin ganador con finalistas a partir de un universo conocido de 25,628 unidades de observación para el periodo comprendido del 2005 al 31 de agosto del 2015, se incluye de igual manera el tamaño respectivo de la unidad administrativa atendiendo al número de registros de concursos publicados, concursados y deliberados como concursos desiertos o sin adjudicación de cargo público con al menos dos candidatos finalistas, se incluye su proporción y observación muestral (p) correspondiente.

Calculo del tamaño de la muestra para el Grupo B

$$n = \frac{NZ^2pq}{Ne^2 + Z^2pq}$$

Donde;

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

P= prevalencia positiva

q= prevalencia negativa

e= error permitido

Para este estudio se plantea un nivel de confianza del 95% y un error permitido del 3%, para un valor de confianza de .95 tenemos valor de Z de 1.96.

Sustituyendo tenemos que;

$$n = \frac{(25628)(1.96)^2(.5)(.5)}{(25628)(0.03)^2 + (1.96)^2(.5)(.5)} = \frac{24,613.1312}{24.0256}$$

$$n = 1024.45 \sim 1024$$

A partir de esta muestra se determinan las proporciones específicas atendiendo al tamaño de las unidades administrativas con registro de concursos sin ganador, declarados desiertos, al 31 de agosto del año 2015, que se especifican en el siguiente cuadro:



**Cuadro III-2 Proporciones muestrales por dependencia (Grupo B, sin adjudicación de cargo)**

DEPENDENCIA SUJETA AL SSPC	Tamaño	Proporción	Muestra p
Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal	351	0.0136	14
Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública	38	0.0015	2
Agencia de Servicios a la Comercialización (ASERCA)	213	0.0083	8
Archivo General de la Nación	10	0.0004	0
Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva	28	0.0011	1
Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud	49	0.0019	2
Centro Nacional de Programas Preventivos y Control de Enfermedades	46	0.0018	2
Centro Nacional de Trasplantes	8	0.0003	0
Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea	26	0.0010	1
Centro Nacional para la Prevención y Control de las Adicciones	15	0.0006	1
Centro Nacional para la Prevención y Control del SIDA	21	0.0008	1
Centro Nacional para la Salud de la Infancia y Adolescencia	23	0.0009	1
Centro de Producción de Programas Informativos y Especiales	5	0.0002	0
Colegio Superior Agropecuario del Estado de Guerrero	15	0.0006	1
Comisión Federal de Competencia	128	0.0050	5
Comisión Federal de Mejora Regulatoria	131	0.0051	5
Comisión Federal de Telecomunicaciones	243	0.0095	10
Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios	313	0.0122	12
Comisión Nacional Bancaria y de Valores	751	0.0293	30
Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca	218	0.0085	9
Comisión Nacional de Arbitraje Médico	82	0.0032	3
Comisión Nacional de Bioética	38	0.0015	2
Comisión Nacional de Protección Social en Salud	259	0.0101	10
Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias	97	0.0038	4
Comisión Nacional de Seguros y Fianzas	141	0.0055	6
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas	195	0.0076	8
Comisión Nacional del Agua	1189	0.0464	48
Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro	218	0.0085	9
Comisión Nacional para Erradicar la Violencia contra las Mujeres	15	0.0006	1
Comité Nacional Mixto de Protección al Salario	5	0.0002	0
Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal	31	0.0012	1
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	513	0.0200	20
Coordinación de la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados	44	0.0017	2
Coordinación del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas	292	0.0114	12
Coordinación Nacional de PROSPERA programa de Inclusión Social	477	0.0186	19
Instituto Nacional de la Economía Social	33	0.0013	1
Instituto Nacional del Emprendedor	18	0.0007	1
Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana	5	0.0002	0
Instituto Mexicano del Transporte	8	0.0003	0
Instituto Nacional de Antropología e Historia	346	0.0135	14
Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura	100	0.0039	4
Instituto Nacional de Desarrollo Social	118	0.0046	5
Instituto Nacional de Ecología	123	0.0048	5
Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones	8	0.0003	0
Instituto Nacional de Pesca	46	0.0018	2
Instituto Nacional del Derecho de Autor	36	0.0014	1
Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal	64	0.0025	3
Instituto Politécnico Nacional	59	0.0023	2

Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales	136	0.0053	5
Instituto de Competitividad Turística	13	0.0005	1
Instituto de Geriátrica	13	0.0005	1
Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	1148	0.0448	46
Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo	26	0.0010	1
Radio Educación	28	0.0011	1
Registro Agrario Nacional	377	0.0147	15
Secretaría General del Consejo Nacional de Población	79	0.0031	3
Secretaría Técnica de la Comisión Calificadora de Publicaciones	3	0.0001	0
Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural	1973	0.0770	79
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	1343	0.0524	54
Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano	466	0.0182	19
Secretaría de Desarrollo Social	1138	0.0444	45
Secretaría de Economía	1366	0.0533	55
Secretaría de Educación Pública	1048	0.0409	42
Secretaría de Energía	451	0.0176	18
Secretaría de Gobernación	1343	0.0524	54
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	1292	0.0504	52
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	1025	0.0400	41
Secretaría de Salud	779	0.0303	31
Secretaría de Turismo	333	0.0130	13
Secretaría de la Función Pública	892	0.0348	36
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	1794	0.0700	72
Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas	51	0.0020	2
Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad y Calidad Agroalimentaria	1258	0.0491	50
Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera	41	0.0016	2
Servicios de Atención Psiquiátrica	21	0.0008	1
<b>Total</b>	<b>25,628</b>	<b>1</b>	<b>n=1,024</b>

Fuente: elaboración propia con base en la proporción de muestras, año 2015.

Para el análisis descriptivo e inferencial de la investigación se comparan los grupos de estudio en dos muestras con base en el posible resultado en la deliberación de un concurso público, que pueden ser con adjudicación de cargos público (n=1039), y sin adjudicación de cargos públicos (n=1024).

La medición de las variables independientes en la presente investigación objetividad, competencia por mérito e imparcialidad se efectúa de manera indirecta a través de las dimensiones identificadas en los valores de calificación final otorgados por el área de recursos humanos y el área del comité técnico de selección a los dos primeros finalistas. Las muestras se obtienen a partir de las fuentes primarias de manera aleatoria desde el portal electrónico del sistema del SPC; [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx), figura III-1.

Figura III-1 Página principal de acceso al sistema del servicio profesional de carrera



Fuente: [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) (Secretaría de la Función Pública México), año 2015.

En página electrónica referida se efectúa el procedimiento de reclutamiento y selección de los candidatos, el sistema dispone de herramientas automatizadas que permiten conocer los resultados de las evaluaciones y exámenes específicos en tiempo real, así como el seguimiento de carácter anónimo de cada una de las etapas del concurso de selección hasta la deliberación. Se detalla en la figura III-2 los requerimientos de información para la elaboración de la prueba piloto del instrumento de investigación.

### **3.4.3.-Instrumento de investigación**

En la presente investigación se diseña un instrumento de investigación de acuerdo a las necesidades de información requeridas en el estudio. La medición de los principios de objetividad, competencia por mérito e imparcialidad se miden de manera indirecta a través de las dimensiones (CalE y CalRH); área del comité técnico de selección y el área de recursos humanos a través del método de comparación de grupos, la información requerida incluye las evaluaciones de las áreas mencionadas a los dos primeros candidatos y/o finalistas en cada uno de los concursos públicos (observaciones), y que constituyen la base teórica para la toma de decisiones para adjudicar o no cargo público.

El objetivo principal del instrumento es la obtención de información fidedigna a partir de las fuentes primarias que permita identificar diferencias sustanciales en las muestras de estudio de los grupos A y B, y/o mecanismos específicos de actuación, que representen desviaciones en la aplicación de los principios del modelo ortodoxo de función pública, para ello se diseña primeramente un pre-instrumento de verificación de datos que se utiliza para establecer la propia viabilidad de la investigación, para ello se utiliza la técnica estadística de comparación de medias y de regresión lineal por el método de mínimos cuadrados ordinarios que permitan orientar, formular e integrar el instrumento definitivo aplicado a la totalidad de las muestras.

La información de carácter primario se encuentra disponible por dependencia o unidad administrativa y su tipo de adscripción a la Administración Pública Federal con cargos vigentes en el servicio profesional de carrera y con registro de concursos en la plataforma [www.trabajen.gob.mx](http://www.trabajen.gob.mx); con base en los siguiente niveles de puesto: Director General, Director de área, Subdirector de área, Jefe de departamento y Enlace, se incluye el año del concurso; resultado de la deliberación (con/sin adjudicación de cargo público); tipo de evaluación que hace referencia a la metodología aplicada por las áreas de recursos humanos (CalRH) y del comité técnico de selección (CalE).

#### **3.4.3.1.-Instrumento de validación (prueba piloto)**

A través de la base de datos obtenida con base en el instrumento anterior para los grupos con o sin adjudicación de cargo, se determina a partir del teorema de Pareto, un tratamiento inferencial para la viabilidad en la aplicación del instrumento de investigación definitivo a partir del 20% de la información con base en el muestro proporcional descrito, con el objetivo de mostrar tendencias inferenciales de la hipótesis de investigación propuesta.

El análisis exploratorio para promedios en las etapas I, II Y III que corresponden con los procesos de reclutamiento y selección (evaluación técnica) no mostraron grandes alteraciones a diferencia de las etapas IV y V que corresponden con los procesos de entrevista final y deliberación de ganadores de concursos públicos realizado por medio del comité técnico.

La metodología específica para la evaluación de la entrevista final y deliberación de concursos utilizada por el CTS se considera como información reservada con base en los artículos 13 y 14 de la LFTAIPG (Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental), es por esta razón que no se puede establecer claramente los fundamentos que el CTS utiliza para evaluar los procesos correspondientes, sin embargo si es posible indagar los resultados de las evaluaciones respectivas.

Para el presente estudio se establecerá una comparación estadística de los dos posibles resultados de un concurso público (Grupo A y Grupo B) en los promedios de la evaluación correspondientes al área de Recursos Humanos y la evaluación correspondiente al Comité Técnico de Selección que corresponden con los fundamentos del modelo ortodoxo y del modelo heterodoxo respectivamente en su operación y asignación de puntaje.

## Determinación de la muestra para la aplicación de la prueba piloto

En el análisis de información del 19% de la base de datos se incluyen las siguientes dependencias de la Administración Pública Federal.

**Cuadro III-3 Proporción muestral para el análisis de tendencias (prueba piloto)**

Dependencia	número	proporción
Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal	14	0.0136
Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública	2	0.0015
Agencia de Servicios a la Comercialización (ASERCA)	9	0.0083
Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva	1	0.0011
Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud	2	0.0019
Centro Nacional de Programas Preventivos y Control de Enfermedades	2	0.0018
Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea	1	0.0010
Centro Nacional para la Prevención y Control de las Adicciones	1	0.0006
Centro Nacional para la Prevención y Control del SIDA	1	0.0008
Centro Nacional para la Salud de la Infancia y Adolescencia	1	0.0009
Colegio Superior Agropecuario del Estado de Guerrero	1	0.0006
Comisión Federal de Competencia	5	0.005
Comisión Federal de Mejora Regulatoria	5	0.0051
Comisión Federal de Telecomunicaciones	10	0.0095
Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios	13	0.0122
Comisión Nacional Bancaria y de Valores	30	0.0293
Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca	9	0.0085
Comisión Nacional de Arbitraje Médico	3	0.0032
Comisión Nacional de Bioética	2	0.0015
Comisión Nacional de Protección Social en Salud	11	0.0101
Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias	4	0.0038
Comisión Nacional de Seguros y Fianzas	6	0.0055
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas	8	0.0076
Comisión Nacional del Agua	48	0.0464
Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro	9	0.0085
Comisión Nacional para Erradicar la Violencia contra las Mujeres	1	0.0006
<b>total</b>	<b>199</b>	<b>0.1889</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la proporción de muestras del 18.89%, año 2015.

## Análisis de medias en la aplicación de la prueba piloto

La tabla anterior se utiliza para el análisis de los dos grupos descritos (A y B), se usa el programa Excel para identificar la tendencia en términos de medias.

**Tabla III-1 Estadísticas descriptivas (Grupo A, con adjudicación de cargo)**

<i>Grupo A (R.H.)</i>		<i>Grupo A(C.T.S)</i>	
Media	78.41708543	Media	85.38190955
Error típico	0.395728099	Error típico	0.488562002
Mediana	78	Mediana	85
Moda	80	Moda	87
Desviación estándar	5.582431818	Desviación estándar	6.89201517
Varianza de la muestra	31.163545	Varianza de la muestra	47.4998731
Curtosis	1.58060409	Curtosis	-0.11833269
Coefficiente de asimetría	0.914200745	Coefficiente de asimetría	-0.167664116
Rango	32	Rango	34
Mínimo	68	Mínimo	66
Máximo	100	Máximo	100
Suma	15605	Suma	16991
Cuenta	199	Cuenta	199

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Descripción de las estadísticas:

La calificación promedio obtenida para los elementos de evaluación de la etapas I,II,III correspondientes a la evaluación técnica, se llevaron a cabo por el área de recursos humanos en 199 concursos públicos en 26 dependencias de la administración pública federal adscritas al servicio profesional de carrera para el periodo 2005-2015 con base en el 19% de datos preliminares arrojaron una media de 78.42 puntos obtenidos en las evaluaciones para candidatos ganadores del concurso público, así como de 85.38 puntos en promedio en la etapas IV y V correspondientes al proceso de evaluación realizado por el área del comité técnico de selección en la entrevista final del concurso.

### Estadísticas descriptivas en el grupo B, sin adjudicación de cargo público:

Tabla III-2 Estadísticas descriptivas (Grupo B, sin adjudicación de cargo)

<i>Grupo B(R.H.)</i>		<i>Grupo B (C.T.S.)</i>	
Media		Media	
75.56281407		51.27135678	
Error típico		Error típico	
0.42714374		1.010042296	
Mediana	76	Mediana	50
Moda	75	Moda	50
Desviación estándar	6.025603966	Desviación estándar	14.2484
Varianza de la muestra	36.30790315	Varianza de la muestra	203.0169027
Curtosis	0.849096901	Curtosis	1.090881497
Coeficiente de asimetría	0.272037051	Coeficiente de asimetría	0.001845804
Rango	39	Rango	80
Mínimo	55	Mínimo	10
Máximo	94	Máximo	90
Suma	15037	Suma	10203
Cuenta	199	Cuenta	199

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

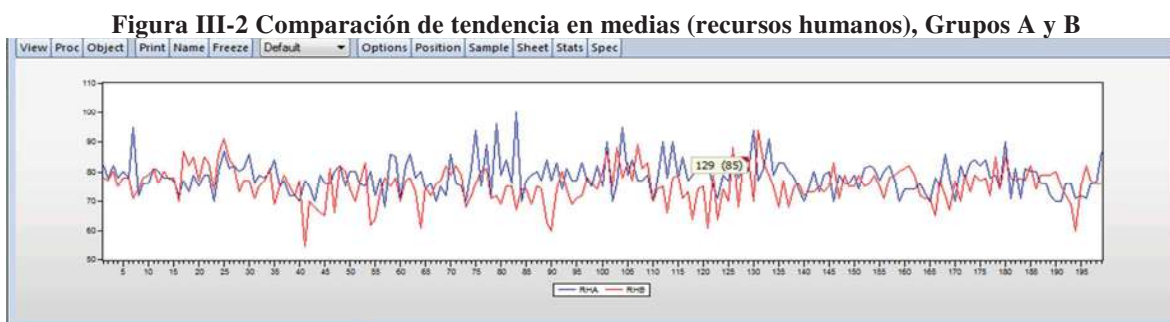
#### Descripción de las estadísticas:

La calificación promedio obtenida para los elementos de evaluación de la etapas I,II,III del proceso de selección correspondientes a las evaluaciones curriculares, de conocimientos de habilidades, psicométricas, de experiencia y valoración del mérito llevadas a cabo por el área de Recursos Humanos en 199 concursos públicos en 26 dependencias de la Administración Pública Federal adscritas al servicio profesional de carrera para el periodo 2005-2015 con base en el 19% de los datos muestrales arrojaron un promedio de 75.56 puntos obtenidos en candidatos finalistas no ganadores de concurso público y de 51.27

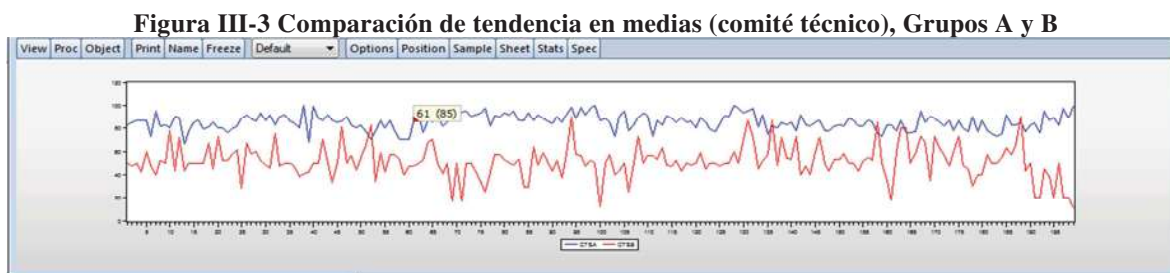


puntos de las etapas IV y V correspondientes a las evaluaciones del proceso de entrevista final y deliberación, llevadas a cabo por el comité técnico de selección.

A continuación se muestran visualmente en la figura III-3 y III-4 la tendencia de medias correspondientes a los grupos de comparación en las dos dimensiones en estudio: recursos humanos y comité técnico de selección respectivamente.



Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de la prueba piloto, año 2015, E-Views.



Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de la prueba piloto, año 2015, E- Views.

La presente técnica gráfica de comparación de medias permite identificar visualmente si existen diferencias de tipo estructural en las muestras obtenidas.

En el caso de las figuras III-2 y III-3 se puede inferir que existen diferencias muy marcadas que nos refieren procesos de naturaleza diferente sobre todo en lo referente al comité técnico de selección.

Se muestra a continuación la prueba estadística para la evaluación de medias.

**Tabla III-3 Prueba z para comparación de medias de dos muestras, recursos humanos**

<i>Valores</i>	<i>Grupo A</i>	
	<i>(R.H.)</i>	<i>Grupo B(R.H.)</i>
Media	78.41708543	75.56281407
Varianza (conocida)	31.1635	36.308
Observaciones	199	199
Diferencia hipotética de las medias	0	
<b>z</b>	<b><u>4.90186803</u></b>	
P(Z<=z) una cola	4.74648E-07	
Valor crítico de z (una cola)	1.644853627	
Valor crítico de z (dos colas)	1.959963985	

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Prueba de hipótesis para diferencia de medias, evaluación de Recursos Humanos

$$H_0: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

$$H_1: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

$$\alpha = 0.05$$

Valor crítico de z= (-1.9599 \ +1.9599), normal.

$$z = 4.90187$$

Con base en el valor z obtenido se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alternativa, por lo tanto se determina que las medias entre los grupos no son equivalentes.

La no igualdad entre medias entre los grupos hace referencia a procesos estadísticamente diferentes y de naturaleza distinta, teóricamente en un sistema ortodoxo de función pública no debería de existir diferencias tan significativas entre las muestras ya que los procesos de deliberación (adjudicación o no adjudicación de cargos públicos) están sustentados con base en los mismos principios y en la mismas metodologías de evaluación de candidatos.

**Tabla III-4 Prueba z para comparación de medias de dos muestras, análisis del comité**

<i>Valores</i>	<i>Grupo A(C.T.S)</i>	<i>Grupo B (C.T.S.)</i>
Media	85.38190955	51.27135678
Varianza (conocida)	47.5	203.017
Observaciones	199	199
Diferencia hipotética de las medias	0	
<b>z</b>	<b><u>30.40161776</u></b>	
P(Z<=z) una cola	0	
Valor crítico de z (una cola)	1.644853627	
Valor crítico de z (dos colas)	1.959963985	

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Prueba de hipótesis para diferencia de medias, Comité Técnico de Selección

$$H_0: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$$

$$H_1: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$$

$$\alpha = 0.05$$

Valor crítico de z= (-1.9599 \ +1.9599), normal

$$z = 30.4016$$

Con base en el valor z obtenido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por lo tanto se determina que las medias no son equivalentes estadísticamente.

A continuación se muestra en la tabla III-5 el resumen en la diferencia del promedio resultado de las evaluaciones de recursos humanos y del comité técnico de selección con sus respectivas etapas del proceso de selección de un concurso público del servicio profesional de carrera en referencia al grupo con adjudicación de cargo público (A) y al grupo sin adjudicación de cargo público (B).

**Tabla III-5 Resumen de diferencias de medias**

Grupo	Evaluación de Recursos Humanos (Etapas I,II y II)	Evaluación del Comité Técnico de Selección. (Etapas IV y V)
Grupo A	$\bar{x}= 78.42$	$\bar{x}= 85.38$
Grupo B	$\bar{x}= 75.56$	$\bar{x}= 51.27$
Diferencia	Dif= 2.86	Dif= 34.11

Fuente: Elaboración propia con base en las fuentes primarias del SPC, año 2015.

Descripción de las diferencias de medias:

Con base en la prueba z para diferencia de medias, se puede observar que el estadístico  $\bar{X}$  que compara el proceso tanto de manera lineal, es decir la evaluación del área de recursos humanos y del comité técnico de selección así como de manera grupal, lo que permite suponer en un primer acercamiento, que dichos procesos no miden, cuantitativamente hablando, la misma naturaleza del proceso de selección.

La diferencia total de 18.49 puntos representa la brecha o diferencia que describe una naturaleza diferente en los procesos, procesos que en teoría deberían de ser cercanos a cero.

De manera visual se puede observar que el Comité Técnico de Selección contiene diferencias importantes en cuanto a los valores para la media cuando se refiere a la no adjudicación de cargos públicos disminuyendo la calificación de manera importante en comparación a los valores observados del área de recursos humanos, en caso contrario en la adjudicación de cargos públicos, mantiene una diferencia menos marcada pero importante en lo que respecta a la adjudicación de cargos públicos.

### **Análisis econométricos aplicados a la prueba piloto**

A partir de los resultados anteriores se establece un modelo de econométrico entre las variables analizadas para complementar los hallazgos encontrados en la sección anterior, para ello con base en la misma base de datos que representa el 19% de las muestra, se procede a realizar una regresión lineal simple y establecer a partir del coeficiente de determinación, la influencia entre las dimensiones Recursos Humanos y Comité Técnico de Selección en los grupos A y B.

Con base en el teorema de Pareto se formula un modelo econométrico de las muestras y de sus posibles resultados en la aplicación definitiva del instrumento de investigación para el presente estudio.

### **Modelos econométricos para el análisis de los micro-datos.**

A) Análisis de determinación, método de mínimos cuadrados ordinarios (Grupo A)

Modelo de regresión simple;

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + e_i$$

$Y_i$  = variable regresada (dependiente)  
 $\beta_0$  = constante  
 $\beta_1$  = parámetro de la pendiente  
 $X_i$  = variable regresora (independiente)  
 $e_i$  = error

En dónde;

$Y_i$  = evaluación del comité técnico de selección (CalEA)  
 $\beta_0$  = constante  
 $\beta_1$  = parámetro de la pendiente  
 $X_i$  = evaluación del área de recursos humanos (CalRHA)  
 $e_i$  = error

Se utiliza E-Views y se muestran los resultados del modelo CalE en función de CalRH en la tabla III-12;

**Tabla III-6 Regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, Grupo A**

<b>Variable Dependiente:</b> CALEA				
<b>Método:</b> Mínimos Cuadrados Ordinarios				
<b>Fecha:</b> 16/12/15				
<b>Muestra:</b> 1				
<b>Observaciones incluidas:</b> 199				
<b>Variable</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Error estándar</b>	<b>Estadístico t</b>	<b>Valor Prob.</b>
C	67.929130	6.8017150	9.987060	0.00000
RHA	0.222563	0.086520	2.572399	0.01080
<b>R-Cuadrada</b>	0.032498	<b>Promedio de la variable dep.</b>	85.381910	
<b>R-Cuadrada ajustada</b>	0.027587	<b>Desviación estándar variable dep.</b>	6.892015	
<b>F-Estadístico</b>	6.617236	<b>Criterio Hannan-Quinn</b>	6.680629	
<b>Valor de Probabilidad (F)</b>	0.010836	<b>Criterio Durbin-Watson</b>	1.539534	

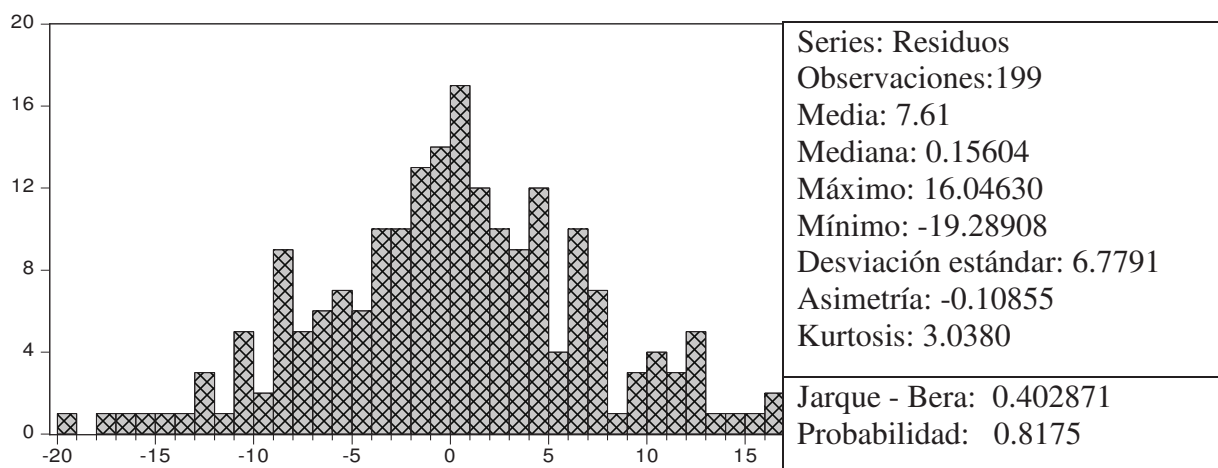
Fuente: Elaboración propia (E-Views,V-7), año 2015.

**Interpretación de los resultados de modelo de regresión (Grupo A):**

En esta relación de variables (dimensiones), la variable independiente evaluación del área de recursos humanos en concursos con adjudicación de cargos públicos (RHA), incide de manera positiva en la variable dependiente evaluación colegiada del comité técnico de selección para el grupo con adjudicación de cargos públicos (CALE) en 0.222563 puntos, al variar en una unidad con un coeficiente de determinación del 3.2498%, se considera significativo el coeficiente de la variable independiente de recursos humanos (RHA), con un valor de probabilidad de 0.0108 menor al 0.05 de significancia establecido para esta prueba, estos valores nos permiten aceptar la relación positiva y esperada entre las variables mencionadas con un 95% de confiabilidad.

## Supuestos estadísticos de la regresión mostrada en la tabla III-12, Grupo A.

### Prueba de Normalidad



**Figura III-4 Evaluación del supuesto de Normalidad (Jarque-Bera)**

Fuente: Elaboración propia (E-Views, V-7), año 2015.

Interpretación de los resultados de la prueba de Normalidad (Grupo A) :

Con base en el valor de probabilidad de Jarque–Bera de  $0.817556 > .05$  del valor de significancia establecido para esta prueba, se considera una distribución normal de los errores, el valor de kurtosis de 3.03804, la figura III-5 nos refiere una agrupación de datos mesocúrtica característica de una distribución normal, con base en los datos anteriores es posible identificar una distribución normal de los residuos con un nivel de confiabilidad del 95%.

De acuerdo con D. Gujarati (2010), en los modelos lineales por mínimos cuadrados ordinarios se efectúa el supuesto de Normalidad con la intención de probar que la función lineal de las variables normalmente distribuidas estará distribuida normalmente de igual manera, este supuesto se comprueba comprobando la distribución de los errores como se muestra en la anterior figura.

### Prueba de Homoscedasticidad a partir de la regresión (tabla III-7)

El contraste de homoscedasticidad a través de la prueba de White se evalúa a partir de la afirmación de la varianza constante en los errores como hipótesis nula (estadísticamente iguales a cero), por lo tanto se busca un P Valor mayor a 0.05 (nivel de significancia).

Tabla III-7 Evaluación del supuesto de homoscedasticidad (prueba de White)

<b>Prueba de Heteroscedasticidad de White</b>				
<b>Estadístico (F):</b>	1.768768	<b>Probabilidad (F):</b>	0.1851	
<b>Obs R-cuadrada:</b>	1.77082	<b>Probabilidad/Chi cuadrada:</b>	0.1833	
<b>Ecuación de Prueba</b>				
<b>Variable Dependiente:</b> RESID^2				
<b>Método:</b> Mínimos Cuadrados				
<b>Fecha:</b> 16/12/15				
<b>Muestra:</b> 1				
<b>Observaciones incluidas:</b> 199				
Variable	Coefficiente	Error estándar	Estadístico t	Valor Prob.
C	87.87562	32.029600	2.743576	0.00660
RHA^2	- 0.00682	0.005128	-1.329950	0.18510
<b>R- cuadrada</b>	0.008899	<b>Promedio de la variable dependiente</b>	45.72527	
<b>R- cuadrada ajustada</b>	0.003868	<b>Desv. estándar variable dependiente</b>	65.44209	
<b>F- estadístico</b>	1.768768	<b>Criterio Hannan - Quinn</b>	11.25973	
<b>Valor de Probabilidad (F)</b>	0.185072	<b>Criterio Durbin -Watson</b>	1.45413	

Fuente: Elaboración propia (E-Views, V-7), año 2015.

Interpretación del resultado de la evaluación del supuesto de homoscedasticidad:

Realizando la valoración del supuesto de homoscedasticidad para el análisis en la adjudicación de cargos públicos, en la relación a RH (área de recursos humanos),  $Var(U/RH)=\sigma^2$ , se realiza la prueba de White para aceptar (o rechazar) la hipótesis nula con un 0.05 de significancia, se tiene un valor de Probabilidad (F) de .1851 mayor al valor de significancia, por lo tanto se acepta la homoscedasticidad de los residuos del modelo de referencia.



B) Análisis de determinación, método de mínimos cuadrados ordinarios (Grupo B), sin adjudicación de cargos públicos.

Modelo de regresión simple:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + e_i$$

$Y_i$  = variable regresada (dependiente)

$\beta_0$  = constante

$\beta_1$  = parámetro de la pendiente

$X_i$  = variable regresora (independiente)

$e_i$  = error

En dónde;

$Y_i$  = evaluación del comité técnico de selección (CalEB)

$\beta_0$  = constante

$\beta_1$  = parámetro de la pendiente

$X_i$  = evaluación del área de recursos humanos (CalRHB)

$e_i$  = error

Se utiliza E-Views y se muestran los resultados del modelo CalEB (Evaluación colegiada del comité técnico de selección en el Grupo sin adjudicación de cargos públicos) en función de CalRHB (evaluación del área de recursos humanos en el grupo sin adjudicación de cargo público) en la tabla III-8.

Cabe reiterar que CalEB representa la evaluación colegiada en el grupo B (sin adjudicación de cargo público) otorgada por el comité técnico, la evaluación colegiada referida se integra por el promedio obtenido de la calificación otorgada por el presidente (funcionario con el cargo superior al del cargo vacante), secretario técnico (funcionario representante del área de recursos humanos de la dependencia o órgano administrativo desconcentrado correspondiente) y por la calificación otorgada por el representante del órgano interno de control y/o representante de la secretaría de la secretaría de la función pública.

**Tabla III-8 Regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, Grupo B**

<b>Variable Dependiente:</b> CALEB				
<b>Método:</b> Mínimos Cuadrados Ordinarios				
<b>Fecha:</b> 16/12/15				
<b>Muestra:</b> 1				
<b>Observaciones incluidas:</b> 199				
<b>Variable</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Error estándar</b>	<b>Estadístico t</b>	<b>Valor Pro.</b>
C	59.589630	12.756720	4.671236	0.0000
RHB	-0.110084	0.168291	-0.654130	0.5138
<b>R-Cuadrada</b>	0.002167	<b>Promedio de la variable dep.</b>	51.27136	
<b>R-Cuadrada ajustada</b>	-0.002898	<b>Desv. estándar variable dep.</b>	14.24840	
<b>F-Estadístico</b>	0.427886	<b>Criterio Hannan-Quinn</b>	8.177455	
<b>Valor de Probabilidad (F)</b>	0.513791	<b>Criterio Durbin-Watson</b>	1.552418	

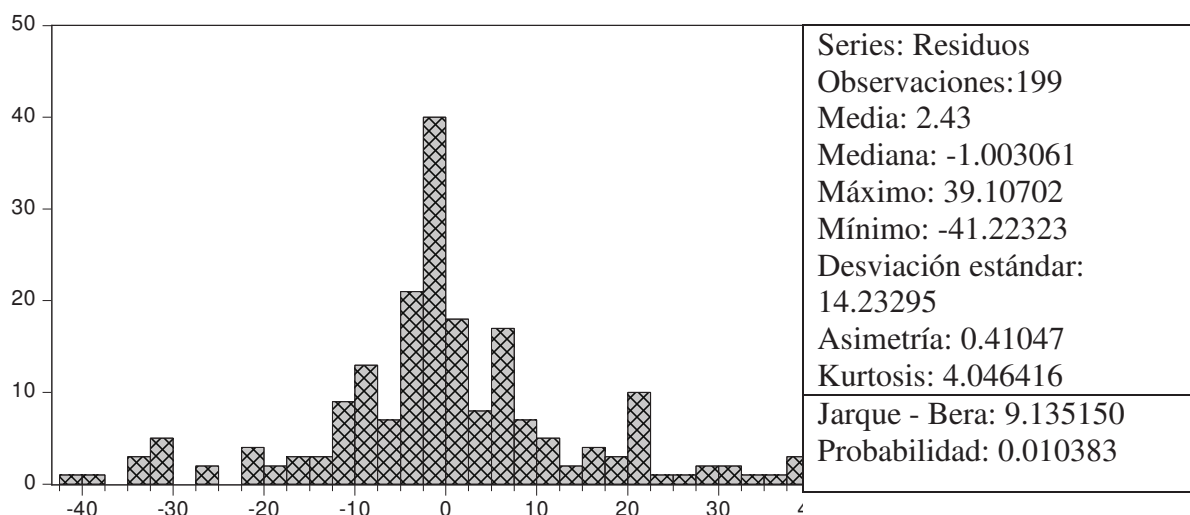
Fuente: Elaboración propia (E-Views, V-7), año 2015.

**Interpretación de los resultados de modelo de regresión (Grupo B):**

En esta relación de variables (dimensiones), la variable independiente evaluación de recursos humanos en concursos sin adjudicación de cargo (RHB), incide de manera escasa y negativa en la variable dependiente evaluación colegiada del comité técnico de selección (CALEB) en - 0.110084 al variar en una unidad, esto con un índice de determinación del .2167%, sin embargo, no se considera significativo el coeficiente de la variable independiente para esta prueba recursos humanos en el grupo sin adjudicación de cargo público (RHB) con un valor probabilidad de 0.5138 en esta relación de variables mayor al nivel de significancia establecido para esta prueba de 0.05.

## Supuestos estadísticos de la regresión mostrada en la tabla III-7, Grupo B.

### Evaluación del supuesto de Normalidad (Grupo B)



**Figura III-5 Evaluación del supuesto de Normalidad (Jarque-Bera)**

Fuente: Elaboración propia (E-Views, V-7), año 2015.

Interpretación de resultados de la evaluación del supuesto de normalidad (Grupo B):

Con base en el valor de probabilidad Jarque-Bera de  $0.10383 > .01$  del valor de significancia establecido para esta prueba, se considera una distribución normal de los errores, el valor de kurtosis de 4.046416 nos refiere una agrupación de datos leptocúrtica, característica en una distribución normal, con base en los datos anteriores es posible identificar una distribución normal de los residuos con un nivel de confiabilidad del 90%.

### Prueba de Homoscedasticidad a partir de la regresión (III-9)

La prueba de homoscedasticidad a través de la prueba de White, se evalúa a partir de la afirmación de que el error condicional a la variable o variables explicativas es constante como hipótesis nula, se busca un P valor > 0.05 de significancia.

Tabla III-9 Evaluación del supuesto de homoscedasticidad (prueba de White)

<b>Prueba de Heteroscedasticidad de White</b>				
<b>Estadístico (F):</b>	2.749434	<b>Probabilidad (F):</b>	0.0664	
<b>Obs R-cuadrada:</b>	5.430675	<b>Probabilidad/Chi cuadrada:</b>	0.0662	
<b>Ecuación de Prueba</b>				
<b>Variable Dependiente:</b> RESID^2				
<b>Método:</b> Mínimos Cuadrados				
<b>Fecha:</b> 16/12/15				
<b>Muestra:</b> 1				
<b>Observaciones incluidas:</b> 199				
<b>Variable</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Error estándar</b>	<b>Estadístico t</b>	<b>Valor Prob.</b>
C	653.65300	2328.00000	0.280779	0.7792
RHB^2	0.20997	0.41558	0.505247	0.6140
<b>R- cuadrada</b>	0.027290	<b>Promedio de la variable dep.</b>	201.558	
<b>R- cuadrada ajustada</b>	0.017364	<b>Desviación estándar variable dep.</b>	352.687	
<b>F- estadístico</b>	2.749434	<b>Criterio Hannan - Quinn</b>	14.5800	
<b>Valor de Probabilidad (F)</b>	0.066432	<b>Criterio Durbin – Watson</b>	1.8294	

Fuente: Elaboración propia (E-Views, V-7), año 2015.

### Interpretación del resultado de la evaluación del supuesto de homoscedasticidad:

Evaluando el supuesto de homoscedasticidad a través de la prueba de White, en el Grupo sin adjudicación de cargo, donde  $\text{Var}(U/RHB) = \sigma^2$ , para aceptar (o rechazar) la hipótesis nula tiene un valor de probabilidad de  $0.066432 > 0.05$ , por lo que se acepta la homoscedasticidad de los residuos en el modelo de referencia rechazando la heteroscedasticidad de los errores.

### **3.4.3.2.-Análisis de resultados de la aplicación de la prueba piloto**

La aplicación del 19% de la base de datos generada permite realizar un análisis con el número suficiente de observaciones (199) para establecer una viabilidad de aplicación en la totalidad de las muestras determinadas.

El método de selección aleatoria por estratos permite establecer la validez de representación estadística y aleatoriedad de las muestras objeto de análisis.

A partir de los resultados observados, se plantea una base suficiente para el análisis de la aplicación de los principios en mención.

Se puede argumentar que existe evidencia y elementos cuantitativos suficientes para establecer presunciones en las interacciones y desviaciones al modelo ortodoxo planteado para el servicio profesional de carrera a través de mecanismos que alteran los procesos de evaluación desarrollados por el área de recursos humanos que aplica todos los exámenes y valoraciones a los candidatos. Estas alteraciones se identifican en el CTS (Comité Técnico de Selección en ambos grupos, A y B).

Se puede inferir que las áreas de recursos humanos adscritas a las 26 dependencias analizadas en este estudio, presentan una mayor concordancia en sus funciones, al menos en la aplicación de los instrumentos y/o exámenes de candidatos, esto con base en la única evidencia positiva e incidencia mostrada a través del método de mínimos cuadrados en el proceso de selección por parte del área de recursos humanos en el comité técnico de selección en el grupo A, y la diferencia de medias mínima en esta misma variable para los grupos A y B de solo 2.86, más no así con relación a la variable dependiente en este análisis CTS (Comité técnico de selección).

La diferencia global de las medias en los dos grupos de comparación A y B de 18.49 puntos establece una falta de consistencia en la aplicación de los instrumentos evaluatorios para definir la selección de personal, o al menos, nos habla de una naturaleza diferente de criterios entre la adjudicación de cargos públicos en el servicio profesional de carrera, esto implica desarrollar una evaluación más específica de los mecanismos que permiten verificar la confiabilidad y objetividad en el proceso general de ingreso.

Las incidencias planteadas en el punto anterior conforman parte de los análisis y líneas de análisis de relación causa-efecto en la presente investigación que explican la falta de consolidación del servicio profesional carrera para el periodo señalado como parte de la hipótesis general planteada.

El análisis de regresión lineal simple establecido en los procesos o toma de decisiones elaboradas por parte del comité técnico de selección, en teoría, debería de mostrar una correlación muy alta con el área de recursos humanos, puesto que ésta última, es la encargada de verificar y analizar las condiciones favorables e instrumentales para garantizar el proceso de desarrollo de reclutamiento y selección correspondiente.

El Comité técnico de selección solamente atiende a la última parte del proceso de selección y con base en el reglamento del servicio profesional de carrera su actuación solo es complementaria en el contexto del modelo ortodoxo de función pública, el principio de competencia con base en el mérito establece o garantiza por ley, en teoría, que solamente ingresen al servicio profesional de carrera los candidatos que han demostrado tener mayores conocimientos, capacidades, experiencias y aptitudes para el puesto, cargo o vacante convocada, garantizando la neutralidad política que establece el modelo ortodoxo de función pública, actividades que son desarrolladas por las áreas de recursos humanos adscritas en cada una de las unidades organizacionales en donde se establece el sistema del servicio profesional de carrera.

### **3.4.3.3.-Instrumento de investigación**

Un instrumento de investigación es un recurso que permite al investigador registrar datos de interés con el objetivo de medir las variables contenidas en la hipótesis en su caso. (Hernández, 2010). Todo instrumento de recolección de datos debe de cumplir los requisitos de confiabilidad y validez.

La confiabilidad del instrumento de investigación describe el grado en que su aplicación al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. La validez representa el grado en que el instrumento mide realmente la variable en estudio (Kerlinger, 2002).

La prueba piloto del instrumento de investigación permite evaluar su validez, su confiabilidad y su viabilidad para que con base en sus adecuaciones permita al investigador formular un instrumento final utilizado para registrar las muestras en su totalidad.

En la presente investigación la prueba piloto se realizó a partir del 19% del registro de las muestras establecidas en un ejercicio de inferencia a partir del principio de Pareto para determinar la calidad del diseño del instrumento final.

Con 199 registros se aplicó el método de mínimos cuadrados ordinarios en las dimensiones por medio de las cuales se miden las variables objetividad, competencia por mérito e imparcialidad, y que corresponden con las evaluaciones o calificaciones en términos de promedio realizadas por el área de recursos humanos y del comité técnico de selección en cada uno de los concursos para los dos primeros finalistas independientemente de la adjudicación o no un cargo público.

En la siguiente figura se muestra el instrumento final de investigación para la recopilación de la información de las variables en mención y de sus dimensiones de estudio, a partir de este instrumento definitivo, se especifica en el cuadro III-IV y III-V el proceso de operacionalización de las variables objetividad, competencia por mérito e imparcialidad, así como sus respectivas dimensiones, formulas e indicadores utilizados en la comparación en su totalidad de las muestras respectivas obtenidas.

**Cuadro III-4 Operacionalización de variables, método descriptivo**

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Índ.	Fórmula
<b>V1.-Objetividad</b>	Actitud crítica e imparcial que se apoya en datos y situaciones reales despojada de prejuicios y apartada de intereses, para concluir sobre hechos y conductas	Actitud crítica e imparcial basada en elementos (instrumentos de selección) que puedan acreditar plenamente los supuestos establecidos en la normatividad aplicable	<b>CalE:</b> Evaluación del comité técnico de selección a los dos primero finalistas en concurso público con/sin adjudicación  <b>CalRH:</b> Evaluación del área de recursos humanos a los dos primeros finalistas en concurso público con/sin adjudicación	<b>r</b>	<b>r = % correlación de Pearson</b>  $r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$ En dónde; x=CalRH y=CalE
<b>V2.-Competencia por mérito</b>	Es la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al SPC con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y logros alcanzados en el cumplimiento de metas individuales, colectivas e institucionales.	Es la asignación de los cargos públicos y/o determinación del primer finalista o ganador de un concurso público con base en la mejor calificación técnica, sustentada en el principio del mérito establecido en la Ley del SPC.	<b>CalRH_1,2</b> Calificación técnica del primer y segundo lugar respectivamente (1,2) obtenidas en un concurso público y que representa el promedio obtenido de las evaluaciones contenidas en las etapas I, II y III del proceso de selección.	<b>m</b>	<b>m = % mérito</b> $m = \sum_{p=1}^n p ; p = IF (CalRH_1 > CalRH_2, 1, 0) / n$ En dónde; <b>m</b> = mérito <b>IF</b> = Condición "si" <b>p</b> = valor "resultado" de la evaluación de la condición por concurso (1,0) <b>n</b> = muestra (n° de concursos) <b>1</b> = Resultado lógico positivo de condición <b>0</b> = Resultado lógico negativo de condición
<b>V3.-Imparcialidad</b>	Falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de alguien, que permite juzgar o proceder con rectitud (Española, RAE, 2015)	Es actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna, que permite la elección de candidatos con base en sus propios méritos y resultados.	<b>m0</b> = Aplicación del principio del mérito en el grupo sin adjudicación del cargo público  <b>m1</b> = aplicación del principio del mérito en el grupo con adjudicación del cargo público  <b>d</b> = grado de discrecionalidad  <b>n</b> = muestra	<b>i</b>	<b>i = % de imparcialidad</b> $i = 1 - d$ En dónde; $d = \left  \frac{m0 - m1}{n0 - n1} \right $ $m0 = \sum_{p=1}^n p ; p = IF (CalRH_1 > CalRH_2, 1, 0)$ $m1 = \sum_{p=1}^n p ; p = IF (CalRH_1 > CalRH_2, 1, 0)$ <b>n0</b> = muestra sin adjudicación de cargo <b>n1</b> = muestra con adjudicación de cargo

Fuente: Elaboración propia, año 2015.



**Cuadro III-5 Operacionalización de variables, método inferencial.**

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Índ.	Modelo Econométrico
<b>V1.-Objetividad</b>	Actitud crítica e imparcial que se apoya en datos y situaciones reales despojada de prejuicios y apartada de intereses, para concluir sobre hechos y conductas	Actitud crítica e imparcial basada en elementos (instrumentos de selección) que permiten sustentar la deliberación en la adjudicación de cargos públicos con base en el mérito	<b>CalE:</b> Evaluación del comité técnico de selección del primer finalista en concurso público con adjudicación  <b>CalRH:</b> Evaluación del área de recursos humanos del primer finalista en concurso público con adjudicación	$r^2$	<b><math>r^2</math>= Coeficiente de determinación</b>  <b>Método:</b> Regresión lineal simple por mínimos cuadrados ordinarios  <b><math>Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e</math></b>  En dónde; Y= CalE X=CalRH e= error
<b>V2.-Competencia por mérito</b>	Es la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al SPC con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y logros alcanzados en el cumplimiento de metas individuales, colectivas e institucionales.	Es la asignación de los cargos públicos y/o determinación del primer finalista o ganador de un concurso público con base en la mejor calificación técnica, sustentada en el principio del mérito establecido en la Ley del SPC.	<b>CalE_1,2</b> Calificación técnica del primer o segundo candidato finalista, con independencia del resultado del concurso público. <b>CalRH_1,2</b> Calificación técnica del primer y segundo lugar respectivamente (1,2) obtenidas en un concurso público y que representa el promedio obtenido de las evaluaciones contenidas en las etapas I, II y III del proceso de selección. <b>m= mérito</b>	<b>OR</b>	<b>OR=Razón de probabilidades en el ejercicio del mérito</b>  <b><math>Y = (Y_{adj} \setminus X_1, X_2, X_3)</math> <math>= \beta_0 + \beta_1 CalE\_1_1 + \beta_2 CalRH\_1_2 + \beta_3 merito_3 + e</math></b>  <b>Método:</b> Regresión logística binaria con base en el método de máxima verosimilitud En dónde; Y=Adjudicación/no Adjudicación X1=CalE_1 X2=CalRH_1 X3=merito e= error
<b>V3.-Imparcialidad</b>	Falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de alguien, que permite juzgar o proceder con rectitud (Española, RAE, 2015)	Es actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna, que permite la elección de candidatos con base en sus propios méritos y resultados.	<b>CalE_1,2</b> Calificación técnica del primer o segundo candidato finalista, con independencia del resultado del concurso público. <b>CalRH_1,2</b> Calificación técnica del primer y segundo lugar respectivamente (1,2) obtenidas en un concurso público y que representa el promedio obtenido de las evaluaciones contenidas en las etapas I, II y III del proceso de selección. <b>m= mérito</b>	<b>OR</b>	<b>OR=Razón de probabilidades en el ejercicio del mérito</b>  <b><math>Y = (Y_{adj} \setminus X_1, X_2, X_3)</math> <math>= \beta_0 + \beta_1 CalE\_1_1 + \beta_2 CalRH\_1_2 + \beta_3 imparcialidad_3 + e</math></b>  <b>Método:</b> Regresión logística binaria con base en el método de máxima verosimilitud En dónde; Y=Adjudicación/no Adjudicación X1=CalE_1 X2=CalRH_1 X3=imparcialidad e= error

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

## **CAPÍTULO 5.-Resultados del trabajo de investigación**

Los resultados que se muestran a continuación son generados a partir de 2,076 observaciones que corresponden con las muestras obtenidas a partir de los concursos públicos generados en el periodo del año 2005 al año 2015, y que fueron publicados en la página [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) en 66 dependencias de la administración pública federal con adscripción al sistema del servicio profesional de carrera.

En este capítulo se muestran los resultados por variable, dichas variables corresponden con los principios básicos que permitirían en teoría garantizar la neutralidad política en la designación de los cargos públicos en la administración pública federal: objetividad, competencia por mérito e imparcialidad.

La variable independiente objetividad describe la consistencia, la fiabilidad y la validez de la aplicación de los instrumentos de selección a los candidatos que resultaron finalistas en un concurso público, esta característica es medida a través del grado de correlación y determinación entre las áreas encargadas operar los sistemas del servicio profesional de carrera y de observancia de los principios en mención por el área de recursos humanos y el área del comité técnico de selección encargadas de gestionar el proceso de selección.

La variable independiente competencia por mérito analizada se detalla operacionalmente a partir de la propia definición que la ley del servicio profesional de carrera establece para garantizar el principio del mérito en todo momento como herramienta principal de acceso al servicio público.

La observación del principio competencia por mérito implica garantizar en todo momento que la resolución de los concursos o el proceso de crecimiento dentro del sistema del servicio profesional de carrera este basado en la demostración plena y cuantitativa del mejor candidato en términos de mérito con elementos sustentados metodológicamente y justificados plenamente con evidencia.

En los procesos de reclutamiento y selección la evaluación técnica es realizada por el área de recursos humanos a través de la metodología en una escala de 100 puntos (Anexos B y C), la calificación final otorgada corresponde íntegramente a los alcances y resultados evaluatorios obtenidos por el propio candidato.

La variable independiente imparcialidad, muestra en primera instancia, el grado de discrecionalidad en la adjudicación de cargos públicos, entendida como el grado o diferencia observada en los grupos de comparación en estudio (A y B), en la aplicación de los principios de objetividad y competencia por mérito que describen criterios ajenos al modelo de política pública planteada, y que denotan alteraciones identificadas en esta investigación como el grado de discrecionalidad en la deliberación para la adjudicación (o no) de cargos públicos.

A partir de la medición del principio de competencia por mérito se obtiene el grado de imparcialidad en una escala de porcentajes, en donde la unidad representa una aplicación máxima del principio de neutralidad o igualdad en los criterios de selección utilizados en la selección de recursos humanos, cabe señalar que el principio de imparcialidad es independiente del principio del mérito, aunque se usa el principio del mérito para medir la equivalencia de criterios en los grupos de observación, también ha de señalarse la independencia en la medición del principio de objetividad, puesto que ésta última mide la consistencia interna de los instrumentos de selección .

### **3.5.1.-Variable independiente objetividad**

Con base en la fracción tercera del artículo cuarto del RSPC, los servidores públicos encargados de operar el SPC, deberán de actuar conforme al principio de objetividad que establece o direcciona una conducta sustentada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en la ley (instrumentos de selección), sin prejuzgar o atender apreciaciones subjetivas o carentes de sustento.

En este capítulo se describe la instrumentación operacional para medir este principio con base en el método de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

#### **Análisis de la objetividad interna: método de mínimos cuadrados ordinarios**

En primer orden y como se describe en la definición operacional de las variables e indicadores de verificación en el presente estudio, se mide la variable independiente objetividad a través de la consistencia y fiabilidad en la aplicación de los instrumentos de selección a los concursantes en el proceso de selección a través de la metodología de MCO, en el grado de correlación y de determinación entre las áreas área de recursos humanos (CalRH) y del comité técnico de selección (CalE), en los grupos con adjudicación y sin adjudicación de cargo público.

Los instrumentos de selección se establecen a partir de una base científica en la administración de recursos humanos, esta base permite generar resultados atendiendo a las características de consistencia y fiabilidad en su aplicación. La metodología para medir específicamente el grado de experiencia y mérito, entre otros aspectos técnicos relacionados con la hoja de vida del candidato se detallan en los anexos del presente documento.

En el presente capítulo se correlacionan la consistencia y la validez de los instrumentos de selección entre las dos áreas encargadas de evaluar un concurso de selección atendiendo a las características específicas de cada convocatoria pública publicada en el DOF (ver anexo A); estas áreas están representadas y/u operacionalizadas a través de las dimensiones CalRH (evaluación del área de recursos humanos) y CalE (evaluación del Comité Técnico

de selección), el coeficiente de correlación y de determinación esperados entre estas dos variables de evaluación en teoría representarían una relación positiva y una intensidad de moderada a fuerte en la relación superior al 60% (Sattler, 2008).

Los grupos A y B con/sin adjudicación de cargo público respectivamente que se describen, muestran dos resultados que en teoría son características consecuentes del ejercicio de la aplicación de los principios del modelo ortodoxo de función pública, por tal motivo la única razón válida (en teoría) para lo no adjudicación de un cargo público es la demostración empírica de que un candidato no reúne las condiciones específicas establecidas en las convocatorias o las acreditaciones correspondientes de los exámenes técnicos, o razones de carácter ajeno al ejercicio de las actividades del sistema del servicio profesional de carrera.

Para el análisis y comparación de las variables en este estudio, se calcula primeramente el coeficiente de determinación entre las áreas de recursos humanos (CalRH) y el comité técnico de selección (CalE) con base en el método de regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, cabe señalar que el grado o de respuesta entre las muestras nos permite realizar en una primera instancia un análisis cuantitativo del grado de consistencia contenido en los diferentes instrumentos de selección aplicados a los candidatos y que corresponden con el modelo ortodoxo de función pública.

A continuación se realizan las corridas de los modelos micro-económicos para la medición de la consistencia interna y fiabilidad de los instrumentos de selección (Grupos A y B), método de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

## 1) Definición del modelo correspondiente al Grupo A, con adjudicación de cargo

Modelo de regresión lineal simple, método de mínimos cuadrados ordinarios

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + e_i$$

$Y_i$  = variable regresada (dependiente)  
 $\beta_0$  = constante  
 $\beta_1$  = parámetro de la pendiente  
 $X_i$  = variable regresora (independiente)  
 $e_i$  = error

En dónde;

$Y_i$  = evaluación del comité técnico de selección (CalEA)  
 $\beta_0$  = constante  
 $\beta_1$  = parámetro de la pendiente  
 $X_i$  = evaluación del área de recursos humanos (CalRHA)  
 $e_i$  = error

Se utiliza el programa estadístico SPSS y se muestran los resultados para el grupo con adjudicación de cargo público, Grupo A, en la siguiente tabla:

**Tabla III-10 Regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, Grupo A**

Variable	Coefficiente	Error estándar	Estadístico t	Valor Prob.
<b>Variable Dependiente:</b> CALE_A				
<b>Método:</b> Mínimos Cuadrados Ordinarios				
<b>Fecha:</b> 11/15/16				
<b>Muestra:</b> 1				
<b>Observaciones incluidas:</b> 1,038				
<b>C</b>	74.617390	2.762380	27.01199	0.0000
<b>CALRH_A</b>	0.13504	0.034764	3.8845	0.0001
<b>R-Cuadrada*</b>	0.014350	<b>Promedio de la variable dep.</b>		85.3053
<b>R-Cuadrada ajustada</b>	0.013405	<b>Desv. estándar variable dep.</b>		7.9661
<b>F-Estadístico</b>	15.089440	<b>Criterio Hannan-Quinn</b>		6.9803
<b>Valor de Probabilidad (F)</b>	0.000109	<b>Criterio Durbin-Watson</b>		1.7041

Fuente: Elaboración propia (E-Views, V-7), año 2016.

\*Para ver la correlación de Pearson ver ANEXOS en tablas comparativas del coeficiente.

### Interpretación de los resultados del modelo de regresión, Grupo B:

En esta relación de variables se establece que la variable independiente evaluación de recursos humanos en el grupo con adjudicación de cargo público (CALRH\_A), incide de una manera escasa y positiva al variar en una unidad en la variable dependiente (CALE\_A), evaluación colegiada del comité técnico de selección, en el orden de 0.135043 puntos, con un intercepto de 74.61739, esto con un índice de determinación del 1.4356%. Se considera significativo el coeficiente de la variable independiente a cualquier nivel de significancia con un valor de probabilidad de 0.0001 para este modelo con un 99% de confiabilidad.

### Línea de regresión en Grupo A, con adjudicación de cargo público

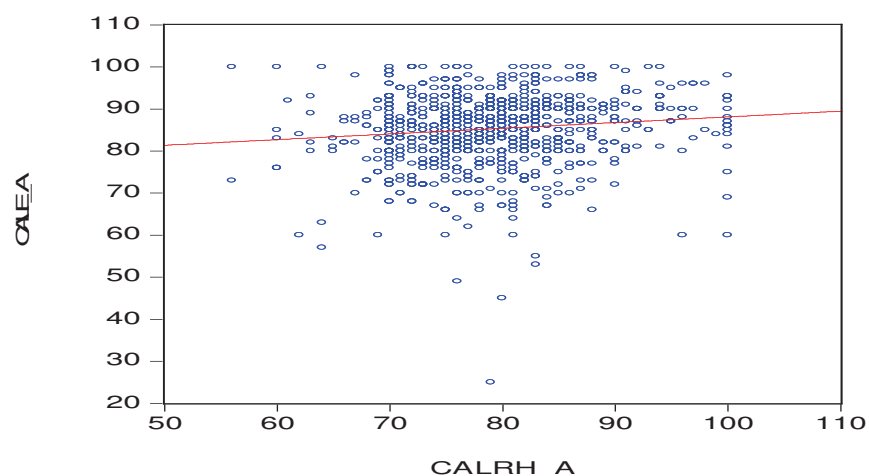


Figura III-6 Gráfico de dispersión, objetividad

Fuente: Elaboración propia (E-Views, V-7), año 2016.

### Interpretación del modelo y figura III-8.

Para el caso de la adjudicación de cargos públicos en el periodo de estudio señalado, se puede observar en la línea roja, la relación positiva esperada con base en la determinación y correlación entre las dimensiones de evaluación del comité técnico de selección (CALE\_A) en función de la evaluación de recursos humanos (CALRH\_A), el coeficiente de determinación de  $R^2$  1.4615% nos muestra una escasa relación lineal positiva entre las variables de referencia.

## 2) Definición del modelo correspondiente al Grupo B, sin adjudicación de cargo.

Modelo de regresión lineal simple, método de mínimos cuadrados ordinarios

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + e_i$$

$Y_i$  = variable regresada (dependiente)  
 $\beta_0$  = constante  
 $\beta_1$  = parámetro de la pendiente  
 $X_i$  = variable regresora (independiente)  
 $e_i$  = error

En dónde;

$Y_i$  = evaluación del comité técnico de selección (CalEA)  
 $\beta_0$  = constante  
 $\beta_1$  = parámetro de la pendiente  
 $X_i$  = evaluación del área de recursos humanos (CalRHA)  
 $e_i$  = error

Se utiliza el programa estadístico SPSS, y se muestran los resultados para el grupo sin adjudicación de cargo público, Grupo B, en la siguiente tabla:

**Tabla III-11 Regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios, Grupo B**

Variable	Coefficiente	Error estándar	Estadístico t	Valor Prob.
<b>Variable Dependiente:</b> CALE_B				
<b>Método:</b> Mínimos Cuadrados Ordinarios				
<b>Fecha:</b> 11/15/16				
<b>Muestra:</b> 1				
<b>Observaciones incluidas:</b> 1,006				
<b>C</b>	62.369230	5.544460	11.248930	0.0000
<b>CALRH_B</b>	-0.121822	0.070542	-1.726929	0.0845
<b>R-Cuadrada</b>	0.002962	<b>Promedio de la variable dep.</b>		52.8369
<b>R-Cuadrada ajustada</b>	0.001969	<b>Desviación estándar variable dep.</b>		16.5935
<b>F-Estadístico</b>	2.982282	<b>Criterio Hannan-Quinn</b>		8.4596
<b>Valor de Probabilidad (F)</b>	0.084488	<b>Criterio Durbin-Watson</b>		1.2450

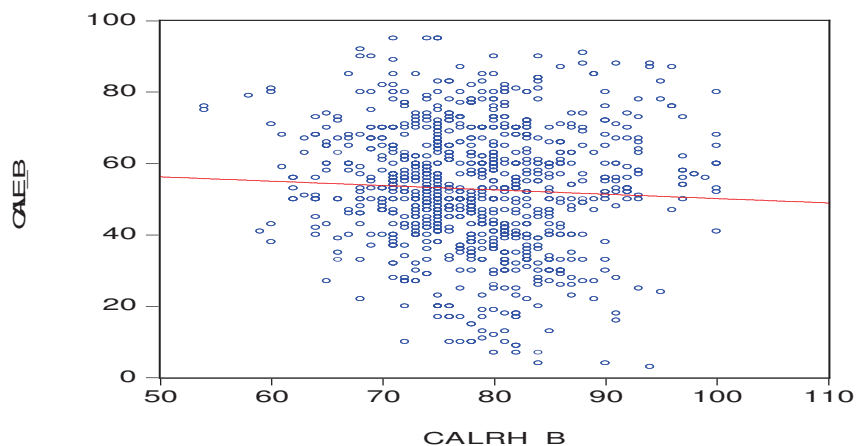
Fuente: Elaboración propia (E-Views, V-7), año 2016.



### Interpretación de los resultados del modelo de regresión, Grupo B:

En esta relación de variables, la variable independiente evaluación de recursos humanos en concursos sin adjudicación de cargo (CALRH\_B), incide de manera escasa y negativa en la variable dependiente comité técnico de selección (CALE\_B) en  $-0.121822$  al variar en una unidad con un intercepto de  $62.36923$  puntos, esto con un índice de determinación del  $0.2962\%$ , se considera significativo el coeficiente de recursos humanos con un valor de probabilidad de  $0.0845$ , con base en los resultados mostrados, se puede determinar la relación negativa de las variables en mención con un nivel de confiabilidad del  $90\%$ .

### Línea de regresión en Grupo B, sin adjudicación de cargo público



**Figura III-7 Gráfico de dispersión, objetividad**  
Fuente: Elaboración propia (E-Views, V-7), año 2016.

### Interpretación del modelo y figura III-9

En el caso de la no adjudicación de cargos públicos en el periodo de estudio señalado, se puede observar en la línea roja, la relación negativa (no esperada) entre las dimensiones comité técnico de selección (CALE\_B) en función de la evaluación de recursos humanos (CALRH\_B), el escaso índice de determinación de  $.6324\%$  y la relación lineal negativa se encuentra en contraposición del marco teórico descrito cuando se evalúa con un  $90\%$  de confiabilidad, esta relación de variables no es significativa al  $95\%$  de confiabilidad.

### **Análisis de la variable independiente objetividad, periodo 2005-2015**

En el presente subcapítulo se analizan los resultados de la variable objetividad para cada uno de los años comprendidos en el periodo 2005-2015 con el objetivo de identificar, validar y analizar cambios estructurales en las dimensiones objeto de estudio que puedan corresponder con incidencias como consecuencia de modificaciones en las leyes, reglamentos o criterios de orden coyuntural en los resultados observados de manera general en el estudio de la muestra correspondiente para los grupos A y B objeto de estudio.

Atendiendo al procedimiento descrito en el presente capítulo se calculan con base en la herramienta informática (SSPS) los respectivos parámetros y coeficientes atendiendo a las proporciones correspondientes para cada uno de los años contenidos en el periodo de estudio del año 2005 al año 2015. A continuación se muestran las proporciones para cada año y por grupo de estudio en la siguiente tabla:

**Cuadro III-6 Proporciones muestrales por periodo de estudio 2005-2005**

<b>Año</b>	<b>Total por año</b>	<b>Muestra (p), Grupo A</b>	<b>Muestra (p), Grupo B</b>
<b>2005</b>	169	89	80
<b>2006</b>	167	88	79
<b>2007</b>	151	62	89
<b>2008</b>	172	90	82
<b>2009</b>	197	103	94
<b>2010</b>	216	102	113
<b>2011</b>	215	114	101
<b>2012</b>	190	104	86
<b>2013</b>	201	90	111
<b>2014</b>	169	80	89
<b>2015</b>	230	125	115

Fuente: Elaboración propia con base en el muestreo proporcional aleatorio por año.

Una vez identificadas las proporciones correspondientes por año de estudio se efectúa el análisis econométrico para medir el coeficiente de determinación siguiendo el mismo procedimiento de regresión por el método de mínimos cuadrados ordinarios entre el área de recursos humanos (CalRH) y el comité técnico de selección (CalE). Se utiliza el programa estadístico SSPS y se muestran los resultados siguientes de manera anual:

**Cuadro III-7 Resumen, regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios anual (2005-2015)**

Año	Coeficiente $\beta_1$ CalRH	Valor de Probabilidad	Coeficiente de determinación ( $R^2$ )
2005	.097	.214	.009
2006	.095	.222	.009
2007	.012	.884	.000
2008	.062	.425	.004
2009	-.023	.755	.001
2010	.133	.053	.018
2011	-.065	.426	.003
2012	.142	.053	.020
2013	.147	.038	.021
2014	.040	.611	.002
2015	.109	.103	.002

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

### **Interpretación de los resultados anteriores por año**

Haciendo una evaluación con a partir de un 95% de confiabilidad para establecer la relación de variables, solamente se puede considerar relacionadas las variables de este modelo para el año 2013 con valor muy escaso de tan solo 0.021, estos resultados permitan observar que no existe una relación lineal entre el área de recursos humanos y el comité técnico de selección como se establece en la propia normatividad del servicio profesional de carrera para garantizar la objetividad y la igualdad de oportunidades a partir de la homologación de los criterios con base las metodologías de evaluación y/o valoración de la experiencia, educación y conocimientos demostrables por los candidatos a ocupar un cargo público.

### Prueba de hipótesis de trabajo para los años del periodo 2005 al 2015

Para el nivel de significancia del 5% utilizado de manera generalizada en la presente investigación para aceptar o rechazar la hipótesis nula, se tienen los siguientes parámetros para la evaluación de la siguiente hipótesis de trabajo para el periodo de 2005 al año 2015:

$$H_0: \beta_1 = 0$$

$$H_1: \beta_1 \neq 0$$

**Cuadro III-8 Evaluación anual, método de mínimos cuadrados ordinarios, variable objetividad**

Año	Coefficiente $\beta_1$ (CalRH)	Valor de Probabilidad	Nivel de significancia
2005	.097	.214	.05
2006	.095	.222	.05
2007	.012	.884	.05
2008	.062	.425	.05
2009	-.023	.755	.05
2010	.133	.053	.05
2011	-.065	.426	.05
2012	.142	.053	.05
2013	.147	.038	.05
2014	.040	.611	.05
2015	.109	.103	.05

Fuente: Elaboración propia

### Resultado de la evaluación de prueba de hipótesis, variable independiente objetividad:

Con excepción del año 2013, los demás valores de probabilidad del coeficiente  $\beta_1$ , son mayores al nivel de significancia establecido del 5%, por lo tanto se concluye que no existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula de trabajo, es decir, no existe relación lineal entre las variables de recursos humanos y del comité técnico de selección de manera general que nos permita evaluar la objetividad a partir de una regresión utilizando el método de mínimos cuadrados ordinarios para evaluar el principio de objetividad en el servicio profesional de carrera.

### **3.5.2.-Variable independiente competencia por mérito**

#### **3.5.2.1.-Resultados del principio de competencia por mérito (método descriptivo)**

Con base en la fórmula establecida en el cuadro de operacionalización III-1, método descriptivo, se muestran los resultados del ejercicio del principio del mérito.

El principio de competencia por mérito se identifica y analiza en la comparación de los resultados obtenidos de los dos primeros finalistas con las calificaciones técnicas más altas en un concurso público con adjudicación de cargo, esta puntuación es el resultado de la valoración que realiza el área de recursos humanos que integra las siguientes tres etapas del proceso de selección en un concurso público:

Etapas I.- Evaluación curricular,

Etapas II.-Exámenes de conocimientos,

Etapas III.-Evaluación del mérito y valoración de la experiencia.

La evaluación curricular se genera de manera automática en el proceso de inscripción al concurso con base en una comparación interna del sistema con los datos registrados por el candidato. Los exámenes de conocimientos y de habilidades específicas se establecen en cada convocatoria, anexando líneas de estudio. La evaluación de la experiencia y educación se califica con base en la metodología establecida por la función pública.

El objetivo de comparar a los dos primeros finalistas es la observación y la medición del ejercicio del poder en la deliberación y en la declaración de un concurso público como adjudicado o ganador, al candidato que obtiene los mejores resultados en la valoración técnica (conocimiento, educación y experiencia), como lo establece la propia ley del servicio profesional de carrera.

A continuación se muestran los resultados en porcentajes y por dependencia con registro de concursos en la plataforma del sistema profesional de carrera.

## Porcentajes generales por dependencia del ejercicio del principio del mérito

En la siguiente tabla se muestra el resultado o frecuencia en términos de porcentajes en la aplicación del principio del mérito, la proporción mostrada corresponde con el muestreo proporcional estratificado planteado en el cuadro III-1, se muestran los resultados de manera descriptiva con base en la fórmula descrita.

**Cuadro III-9 Porcentajes de asignaciones por dependencia con base en el mérito**

Dependencia sujeta al Servicio Profesional de Carrera	% mérito	% discrecionalidad
Administración Federal de Servicios Educativos del D.F.	78.57%	21.43%
Agencia de Servicios a la Comercialización (ASERCA)	44.44%	55.56%
Comisión Federal de Competencia	20.00%	80.00%
Comisión Federal de Mejora Regulatoria	60.00%	40.00%
Comisión Federal de Telecomunicaciones	44.44%	55.56%
Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios	30.77%	69.23%
Comisión Nacional Bancaria y de Valores	40.00%	60.00%
Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca	66.67%	33.33%
Comisión Nacional de Protección Social en Salud	88.89%	11.11%
Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias	75.00%	25.00%
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas	37.50%	62.50%
Comisión Nacional del Agua	43.67%	58.33%
Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro	11.11%	88.89%
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	66.67%	33.33%
Coordinación del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas	25.00%	75.00%
Coordinación Nacional de PROSPERA programa de Inclusión Social	26.32%	73.68%
Instituto Nacional de Antropología e Historia	78.57%	21.43%
Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales	33.33%	66.67%
Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	44.68%	55.32%
Registro Agrario Nacional	40.00%	60.00%
Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural	43.75%	56.25%
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	40.74%	59.26%
Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano	15.79%	84.21%
Secretaría de Desarrollo Social	45.65%	54.35%
Secretaría de Economía	32.73%	67.27%
Secretaría de Educación Pública	11.63%	88.37%

Secretaría de Energía	27.78%	72.22%
Secretaría de Gobernación	7.41%	92.59%
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	13.46%	86.54%
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	30.95%	69.05%
Secretaría de Salud	45.16%	54.84%
Secretaría de Turismo	71.43%	28.57%
Secretaría de la Función Pública	41.67%	58.33%
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	30.14%	69.86%
Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria	39.22%	60.78%
<b>Total promedio</b>	<b>37.48%</b>	<b>62.52%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra aleatoria estratificada, año 2016.

### **Análisis general de los resultados, principio competencia por mérito:**

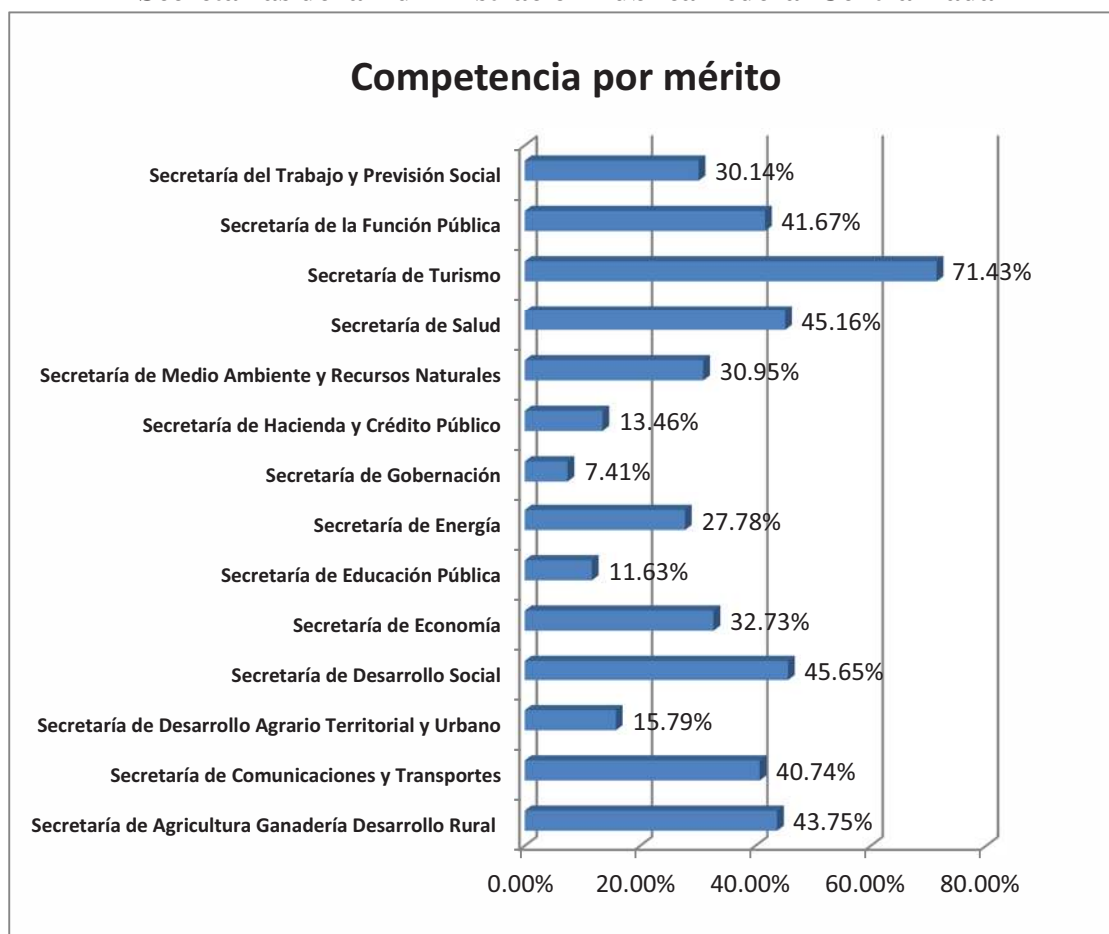
El porcentaje de 37,48% describe un escaso ejercicio del principio del mérito a partir de la muestra de estudio y por dependencia del poder ejecutivo en México adscrita al servicio profesional de carrera, el 62.52% se identifica como la proporción en donde se ejerció un criterio diferente al establecido por la ley del servicio profesional de carrera para adjudicar un cargo público, en este momento del análisis se puede argumentar que el 62.52% corresponde con asignaciones que no contemplan o valoran en su forma específica la experiencia, el conocimiento, las habilidades y las aptitudes como referencia para adjudicar un cargo público en la etapa de deliberación, etapa llevada a cabo por el comité técnico de selección, también se puede argumentar que no se escoge siempre en mayor proporción al mejor candidato en términos del proceso de reclutamiento y selección de personal, administración de recursos humanos y de la pública establecida.

La observación gráfica en la deliberación de concursos públicos (adjudicación o no de cargos públicos) la podemos encontrar en el Anexo “K” del presente documento, la intensidad de los colores utilizados en el mapa demuestra el grado de diferencia en la aplicación del principio del mérito, y su distancia con respecto al valor cero, la parcialidad mostrada en la deliberación de concursos públicos (adjudicación/ no adjudicación)

## Gráficos por dependencia y tipo de adscripción a la Administración Pública Federal Centralizada en la aplicación del principio de competencia por mérito

A continuación se desagregan los porcentajes correspondientes al ejercicio del mérito por tipo de unidad administrativa adscrita al poder ejecutivo y al propio servicio profesional de carrera, se muestran primeramente los resultados de las secretarías de la APF y a continuación los organismos desconcentrados de éstas.

### Secretarías de la Administración Pública Federal Centralizada



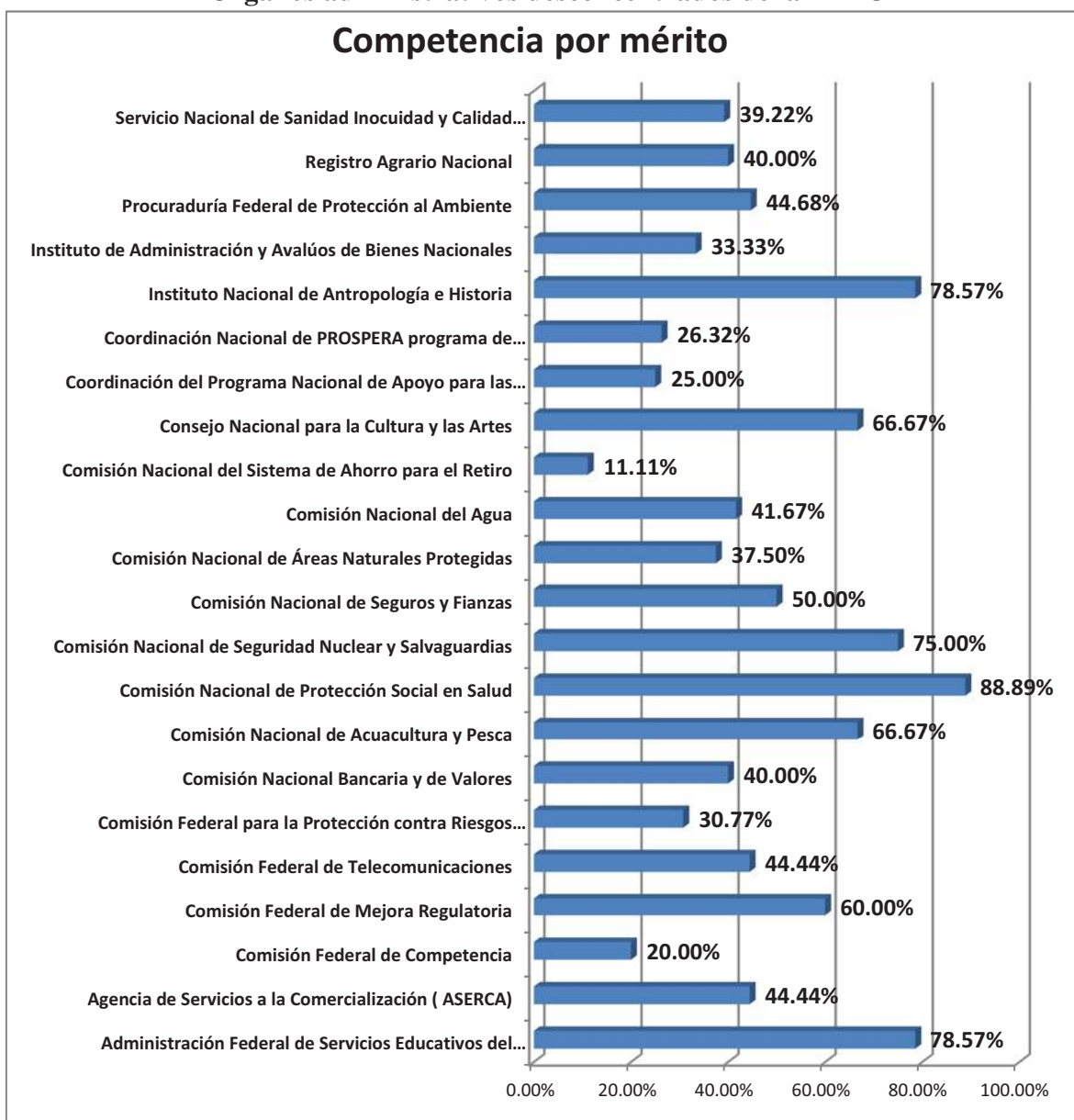
**Figura III-8 Gráficos del ejercicio del principio de competencia por mérito APFC**

La Secretaría en donde más se observa la aplicación de éste principio es turismo con 71.48% con el valor más alto, y la Secretaría de Gobernación (SEGOB) con 7.41%, con el menor valor en la frecuencia de su aplicación.

Fuente: Elaboración propia con base en las muestra estratificada, año 2016.



## Órganos administrativos desconcentrados de la APFC



**Figura III-9 Gráficos del ejercicio del principio de competencia por mérito OAD**

El órgano administrativo desconcentrado en donde más se observa la aplicación del principio de competencia por mérito es la Comisión Nacional en Protección en Salud con 88.89%, y a la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) con el porcentaje más bajo en 11.11%.

Fuente: Elaboración propia con base en las muestra estratificada, año 2016.

### **3.5.2.2.-Resultados del principio de competencia por mérito (método inferencial)**

En el presente análisis se codifica la frecuencia descrita en las gráficas a través de una variable auxiliar con base en una transformación dicotómica para “captar” lo que esta descrito en el cuadro de operacionalización III-5, la variable independiente auxiliar denominada “merito”, captura el evento que se presenta cuando se ejerce este principio con base en la muestras obtenidas, es decir, la variable dicótoma captura la acción en donde el finalista que resulta ganador en un concurso publico efectivamente obtuvo la calificación técnica más alta en relación al candidato que resulto segundo finalista ( $CalRH_1 > CalRH_2 = “1”$ ) dentro del modelo predictor, en el caso de no cumplirse esta evaluación se asigna el valor de “0” que refleja la inobservancia en la aplicación del principio.

Con esta especificación se corre el modelo de regresión de respuesta cualitativa binario, y se interpreta en términos de razón de probabilidades la interacción de este principio con el grupo de referencia (Grupo B) en donde no hubo adjudicación de cargo público, así se verifica la interacción del principio del mérito en el modelo econométrico de regresión señalado, el mérito es el principio que sustenta la política del servicio profesional de carrera con base en el modelo ortodoxo de función de pública.

El modelo econométrico probabilístico planteado tiene la característica de inferir el comportamiento de los principios en estudio inclusive en años posterior al periodo de estudio señalado, esto bajo el supuesto de no considerarse adecuaciones de política pública.

A continuación se describe el procedimiento específico para la formulación del modelo de regresión de respuesta y se muestran los resultados generales y de manera anual correspondientes al periodo de estudio en la presente investigación.

### Modelo econométrico de respuesta cualitativa, variable independiente mérito

En términos generales un modelo de regresión logística se formula de la misma manera que un modelo de regresión lineal tomando algunas consideraciones en su planeamiento que se describen a continuación.

El modelo general de regresión logística se expresa de la siguiente forma:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_k X_{ik} + e_i$$

La primera diferencia con respecto a un modelo de regresión lineal es que la variable regresada adquiere un carácter dicotómico, es decir, puede tomar dos valores que se consideran mutuamente excluyentes.

Suele codificarse a la variable dependiente con un “1” cuando se presenta el evento de interés y con “0” de acuerdo a la ausencia del evento de interés:

$$Y_i = \begin{cases} p_i = \text{probabilidad de éxito o de presentar la característica} \\ q_i = 1 - p_i = \text{probabilidad de fracaso o de no presentar la característica} \end{cases}$$

$Y_i = P_i / X_i =$  Probabilidad (de éxito/fracaso) dada la(s) variable(s)  $X_i$

$\beta_0 =$  Constante

$\beta_n X_{in} =$  Coeficiente(s) de la(s) variable(s) independiente(s)  $i$

$e =$  error

En términos de probabilidad en el modelo logit tenemos que:

$$P_i = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_k X_{ik})}}$$

En términos de razón de probabilidades (OR) se tiene que:

$$\text{OR} = \frac{P_i}{1 - P_i}$$

Aplicando logaritmos neperianos se obtiene el modelo logit dado por la siguiente expresión

$$L_i = \ln \left[ \frac{P_i}{1 - P_i} \right] = Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_k X_{ik} + e_i$$

La “linealización” del modelo logit permite la interpretación de la relación de las variables como se hace en los modelos comunes de mínimos cuadrados ordinarios o en los modelos de carácter lineal, es decir, el cambio de la variable independiente en una unidad incide de manera positiva o negativa (según el caso) en la variable dependiente, sin embargo, su interpretación se hace con base en la razón de los cocientes de probabilidades entre el evento observable (determinado por el investigador) y el evento excluyente.

Características de los modelo logit:

De acuerdo con Gujarati y Porter (2010, págs. 561-612) los modelos de respuesta cualitativa logit tienen las siguientes características:

- 1.-A medida que el valor P va de 0 a 1 el Logit L va de  $-\infty$  a  $+\infty$ . Las probabilidades que van de cero a uno en logit no están acotados en esa forma,
- 2.-L es lineal en X, pero las probabilidades en sí mismas no lo son,
- 3.-Los modelos de respuesta cualitativa pueden incluir tantas regresoras como sean necesarias, incluyendo variables dicótomas, categóricas, ordinales, etc.,
- 4.-Si L, logit, es positivo, significa que cuando el valor de las regresoras (variables independientes) se incrementa, aumentan las posibilidades de que las regresadas sean igual a 1 (evento de interés), caso contrario cuando L es negativo,

- 5.-La pendiente (B) mide el cambio en L ocasionado por un cambio unitario en X,
- 6.-Mientras que un MLP supone que  $P_i$  está linealmente relacionado con  $X_i$ , el modelo logit supone que el logaritmo de la razón de probabilidades está relacionado linealmente con  $X_i$ .

En los modelos de respuesta cualitativa, la variable dependiente es el logaritmo del cociente de que una opción en particular sea escogida (Pindyck y Rubinfeld, 1991).

La variable dependiente en este análisis y/o modelo en particular en la presente investigación, representa el resultado de que un concurso público sea adjudicado y que identifica al grupo A y el resultado de no adjudicar un concurso público identificado con la muestra del grupo B.

En el análisis del periodo de estudio específicamente por año, la variable dependiente es representada por la parte proporcional del grupo A de concursos con adjudicación de cargos públicos para ese año en particular y la parte proporcional de concursos sin adjudicación de cargos públicos contenida en la muestra B correspondiente a cada año de análisis.

La interpretación de los modelos logit de manera análoga a los modelos lineales permite una mejor comprensión y entendimiento de las relaciones e incidencia de las variables independientes cuando es modificada en una unidad sobre la variable dependiente en términos de probabilidad y de razón de las ventajas en comparación de otros tipos de modelos de aplicación y utilización similares.

### Especificación del modelo de regresión logística, variable competencia por mérito

Modelo micro-econométrico para la medición del principio de competencia por mérito en la adjudicación de cargos públicos en el servicio profesional de carrera.

$$Y = (Y_{adj} / X_{CalE, Merito}) = \beta_0 + \beta_1 CalE_1 + \beta_2 CalRH_2 + \beta_3 merito(discr)_3 + e$$

En dónde;

**Y** = Probabilidad de adjudicación (con relación a la no adjudicación) de un cargo público.

$(Y_{adj} / X_{CalE, merito})$  = respuesta binaria de la variable dependiente (1=adjudicación de cargo público, 0= no adjudicación de cargo público), con respecto a las variables independientes.

**CalE**=variable independiente evaluación del comité técnico de selección

**CalRH**= variable independiente evaluación de recursos humanos.

**Merito (discr\*)**=variable auxiliar independiente referida a la evaluación técnica del área de recursos humanos y que “captura” el ejercicio del principio del mérito, de acuerdo con la siguiente condición: se asigna el valor de “1” cuando la calificación técnica del primer finalista o ganador (CalRH\_1) es mayor que la del segundo finalista (Cal RH\_2)

Merito if

CalRH\_1 > CalRH\_2 = “1”

CalRH\_1 < CalRH\_2 = “0”

**\*discr**=se refiere a la misma variable auxiliar mencionada “merito”, solamente que su interpretación se hace de forma inversa, de la siguiente manera: Se asigna el valor de “1” cuando la calificación técnica del primer finalista o ganador (CalRH\_1) es menor que la del segundo finalista (Cal RH\_2).

Discr if

CalRH\_1 < CalRH\_2 = “1”

CalRH\_1 > CalRH\_2 = “0”

**e**= error

### **Regresión logística general, variable competencia por mérito**

Se usa la base de datos generada a partir del instrumento de investigación descrito y se utiliza para este análisis el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

En un primer análisis se usa la técnica de clasificación de variables significativas (modelización hacia atrás) y se especifica el modelo de acuerdo con las necesidades de interpretación y medición requeridas.

Una vez identificando las variables predictoras significativas se muestran los siguientes resultados:

**Tabla III-12 Resumen del procesamiento de los casos (RLB, Mérito)**

Casos no ponderados		N	Porcentaje
Casos seleccionados	Incluidos en el análisis	2044	98.5
	Casos perdidos	32	1.5
	Total	2076	100.0
Casos no seleccionados		0	.0
Total		2076	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de investigación, año 2017.

### **Interpretación del resumen de procesamiento de los casos, variable competencia por mérito (SPSS):**

La tabla anterior muestra los datos procesados efectivamente por el programa SPSS, los casos perdidos hacen referencia a ausencia de información. En excepciones en los concursos públicos se omitió alguna calificación en alguna evaluación ya sea por razones específicas del concurso, sin embargo el promedio final de la dimensión de referencia realiza el cálculo con el resto de las calificaciones mostrando el promedio final con el que se realiza el análisis.

**Tabla III-13 Codificación de la variable dependiente adjudicación de cargos públicos**

Valor original	Valor interno
no	0
sí	1

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

**Interpretación de la codificación de la variable dependiente en este análisis:**

La codificación binaria de la variable dependiente se refiere a la posible respuesta de carácter cualitativo que puede tomar la variable en mención, con base en el modelo de regresión logístico binario y en la descripción teórica mostrada, el “0” es el valor interno cuantitativo asignado en el programa que representa en su valor original la ausencia del evento de interés (no adjudicación de cargo público), en caso contrario, el “1” es el valor interno asignado en el programa que representa en su valor original o empírico la presencia del evento de interés, determinado por el investigador que en este caso es la adjudicación de un cargo público en la administración pública federal a través del sistema del servicio profesional de carrera para el periodo de estudio señalado.

En los modelos de regresión logística binaria y en la utilización de los diferentes programas estadísticos y/o cálculos pertinentes, el valor de “0” de manera normalizada representa al grupo de control determinado en la investigación, y sirve como referencia con relación al evento de interés.

En la presente investigación se compara la adjudicación de un cargo público “1” en relación a la no adjudicación de cargo público “0” con base en la regresión logística, tomando en consideración a las áreas de recursos humanos y del comité técnico como variables o dimensiones explicativas dentro del sistema de servicio profesional de carrera.



**Tabla III-14 Variables que no están en la ecuación, variable mérito**

			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	CalE_1	1249.381	1	.000
		discr	429.462	1	.000
	Estadísticos globales		1305.649	2	.000

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de investigación, año 2017.

### **Interpretación de variables que no están en la ecuación (variables independientes):**

La tabla anterior nos muestra el cálculo del valor de probabilidad en un examen bivariado, es decir, los valores de significancia solamente refieren a una de variable independiente a la vez como contraste de comparación, la columna de puntuación refiere el valor de Chi-cuadrado, por ello en el análisis bivariado solamente muestra un grado de libertad, y en el caso de los estadísticos globales dos grados de libertad, en cualquiera de las comparaciones el valor de significancia es de cero para una hipótesis nula de coeficientes iguales a cero, es decir, el modelo en su análisis bivariado resulta significativo a cualquier nivel de confiabilidad utilizado.

La variables explicativas (dimensiones) CalE\_1 y discr relacionan la adjudicación de cargos públicos en el sistema del servicio profesional de carrea en su análisis bivariado.

En el análisis discriminante a través de variables significativas la dimensión CalRH (recursos humanos) no resulta significativa en la adjudicación de cargos públicos (ver modelización en anexos).

**Tabla III-15 Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo**

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	1967.345	2	.000
	Bloque	1967.345	2	.000
	Modelo	1967.345	2	.000

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de investigación, año 2017.

### **Interpretación de las pruebas ómnibus:**

La prueba ómnibus evalúa el modelo de forma integral, en un análisis multivariado, en este caso, el valor de probabilidad de 0.000 rechaza la hipótesis nula de igualdad de coeficientes a cero con cualquier nivel de confiabilidad de contraste, el modelo es evaluado aquí con dos grados de libertad con base al valor Chi-cuadrado.

Las variables explicativas (dimensiones) CalE\_1 y discr relacionan la adjudicación de cargos públicos en el sistema del servicio profesional de carrera en su análisis multivariado.

En el análisis discriminante la dimensión CalRH (recursos humanos) no resulta significativa en la adjudicación de cargos públicos. (ver modelización en anexos).

**Tabla III-16 Resumen del modelo, variable competencia por mérito**

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	865.740	.618	.824

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de investigación, año 2017.

### **Interpretación del resumen del modelo, variable independiente competencia por mérito:**

El modelo de regresión logística de respuesta cualitativa debido a su naturaleza no lineal utiliza métodos de máxima verosimilitud para establecer el ajuste del modelo calculado con respecto las observaciones empíricas.

A diferencia de la interpretación del  $R^2$  calculada con base en el método de mínimos cuadrados, se cita en la literatura una interpretación cautelosa con respecto a sus valores (Gujarati y Porter, 2010), sin embargo, en la comparación de las metodologías de Cox y Snell y Nagelkerke, puede considerarse que el modelo explica entre el 61.8% y 82.4% las predicciones.

El coeficiente de determinación de Cox y Snell ( $R^2$ ) es utilizado para estimar la proporción de la varianza de la variable dependiente explicada por las variables independientes, esta metodología se sustenta en la comparación de Log verosimilitud con respecto al modelo base, sus valores oscilan entre 0 y 1, en donde los valores más cercanos a uno representan un mejor ajuste de los valores empíricos al modelo en cuestión (SPSS Manual del Usuario, 2007).

El  $R^2$  de Nagelkerke es una versión corregida (con la misma interpretación) del coeficiente de determinación de Cox y Snell, sus resultados suelen tener estadísticos más altos de probabilidad al corregir los valores completos hacia la unidad. (SPSS Manual del Usuario, 2007).

**Tabla III-17 Tabla de contingencias de Hosmer y Lemeshow, competencia por mérito**

		¿Se adjudicó = no		¿Se adjudicó = sí		Total
		Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Paso 1	1	206	206.959	1	.041	207
	2	216	215.441	0	.559	216
	3	201	201.168	3	2.832	204
	4	177	175.660	15	16.340	192
	5	132	125.025	73	79.975	205
	6	37	51.073	175	160.927	212
	7	20	18.986	202	203.014	222
	8	11	7.326	181	184.674	192
	9	5	3.548	229	230.452	234
	10	1	.814	159	159.186	160

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

### **Interpretación de la tabla de contingencias de Hosmer y Lemeshow:**

La tabla de Hosmer y Lemeshow compara los valores observados (empíricos) con respecto al valor esperado con base en el modelo de regresión planteado, el cohorte de la muestra que en este caso contempla 10 proporciones, una estimación por cada cohorte, es decir, valida el modelo comparando las diferencias de los valores observados y pronosticados, en este caso se puede considerar un buen ajuste del modelo con variaciones mínimas en cada una de las estimaciones.

**Tabla III-18 Tabla de clasificación, competencia por mérito**

	Observado	Pronosticado		
		¿Se adjudicó		Porcentaje correcto
		no	sí	
¿Se adjudicó?	no	906	100	90.1
	sí	57	981	94.5
Porcentaje global				92.3

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

### **Interpretación de la tabla de clasificación, variable competencia por mérito:**

La tabla de clasificación de predicciones correcta III-18, nos muestra el valor o porcentaje correcto a partir del modelo de regresión para el caso de adjudicación o no adjudicación de cargos respectivamente, un alto porcentaje de predicciones correctas relaciona un buen ajuste del modelo, en términos globales comparando los dos grupos o muestras de observación alcanza el 92.3% de los valores pronosticados de manera global.

El porcentaje correcto de 90.1% se refiere a la clasificación referida a la no adjudicación de cargos públicos, es decir, el número de veces que el modelo clasifica correctamente los casos de acuerdo con los valores observados, de igual manera el 94.5% refiere la clasificación correcta del modelo para los casos cuando existe adjudicación de cargos públicos con relación a los valores reales o empíricos observados obtenidos en la muestra.

**Tabla III-19 Resumen de las variables en al ecuación (Resumen del modelo)**

	B	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
CalE_1	.205	421.511	1	.000	1.228
discr	1.817	92.136	1	.000	6.152
Constante	-15.711	406.439	1	.000	.000

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

### **Prueba de hipótesis de trabajo, variable independiente competencia por mérito**

Para el nivel de significancia del 5% utilizado de manera generalizada en la presente investigación para aceptar o rechazar la hipótesis nula, se formula la siguiente prueba de hipótesis de trabajo en la evaluación de la relación entre las variables independientes y la variable dependiente.

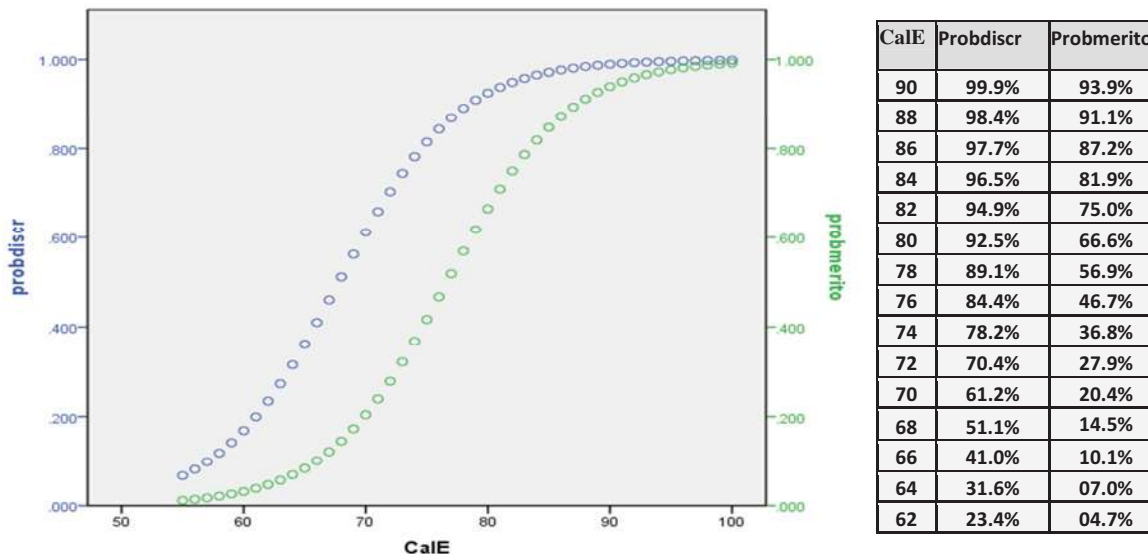
$$H_0: \beta_n = 0$$

$$H_1: \beta_n \neq 0$$

Con base en los valores de probabilidad inferiores al nivel de significancia ( $0 < 0.05$ ) establecido en la presente investigación observados para los parámetros  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  y  $\beta_3$ , valores obtenidos a través del método de regresión logística binaria, se concluye que: existe evidencia con un nivel del 99.99% de confiabilidad para rechazar la hipótesis nula de trabajo, se concluye que existe una relación positiva la adjudicación de cargos públicos en el servicio profesional de carrera y las variables independientes de referencia en este análisis de acuerdo con los valores de probabilidad para cada uno de los valores de los estimadores significativos señalados.

### Distribución de probabilidad, discrecionalidad-mérito

$$Y = \ln[\text{P}_{adj}/1-\text{P}_{adj}] = -15.711 + .205(\text{CaE}) + (0)(\text{CaRH}) + 1.817(\text{discr})$$



**Figura III-10 Distribución de probabilidad de doble entrada, discrecionalidad-mérito**

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

#### Interpretación de la figura III-10:

La gráfica anterior de doble entrada muestra la probabilidad específica en la adjudicación de cargos públicos para cada unidad o punto extra que otorga el comité técnico de selección, integrado a un proceso de discrecionalidad en 1.817 puntos.

La figura anterior también muestra la comparación para las mismas observaciones de puntaje en términos de probabilidad, cuando no existe un proceso de discrecionalidad, observado en las mismas muestras, en la asignación de cargos públicos (probmerito), ha de tomarse en cuenta que en el proceso de modelización y especificación de pruebas se eliminó la variable recursos humanos por no ser una variable significativa en ningún resultado del proceso deliberativo; adjudicación o no de cargos públicos.

### **Análisis de los resultados, método inferencial, variable competencia por mérito**

A partir del proceso de discriminación a partir de variables significativas con base en el modelo a partir de la regresión logística binaria se plantea la siguiente interpretación de resultados: a partir de los indicadores de bondad de ajuste de Cox, Snell y Nagelkerke, y la clasificación correcta de casos, se plantea que las variable independiente (CalE\_1 y discr) en un examen multivariante explican la adjudicación de cargos públicos entre el 61.8% y 82.4% en el servicio profesional de carrera con la siguiente descripción de los parámetros:

La variable independiente en este análisis CalE\_1 (evaluación del comité técnico para el primer finalista) al variar en una unidad, indice en .205 puntos de manera de positiva en la adjudicación de cargos públicos con relación a la no adjudicación de cargos públicos, manteniendo constante las variables mérito (discr) en 1.817 y CalRH en C con -15.711 con nula incidencia en la adjudicación, con un factor de ratio de probabilidades (OR) de 1.22 veces para CalE\_1 y de 6.15 veces de discrecionalidad en la adjudicación en relación a la no adjudicación de cargos.

Cabe señalar qu en este análisis no se incluye la variable CalRH (Recursos Humanos) por no resultar significativa en ningún sentido y bajo ningún método tanto lineal por mínimos cuadrados ordinarios como no lineal por el método de máxima verosimilitud.

La nula significación del área de recursos humanos permite concluir que la adjudicación o no de cargos públicos no corresponde al modelo ortodoxo de función pública planteado en la política pública de recursos humanos para acceder al SPC, la resolución de concursos obedece principalmente a la toma de decisiones colegiada y a un proceso de discrecionalidad y de parcialidad indeterminando el ingreso del mejor candidato.

La figura III-10 nos permite identificar de manera visual el proceso de la incidencia del poder para alterar los resultados en un proceso de discrecionalidad comparado con la probabilidad real de adjudicación tomando en cuenta el principio del mérito.



## Análisis de resultados, método inferencial, competencia por mérito, periodo 2005-2015

Modelo especificado:  $Y = \beta_0 + \beta_1 \text{CalE}_1 + \beta_2 \text{merito}(\text{discr})_2$

**Cuadro III-10 Evaluación anual del modelo de regresión logit, variable mérito**

Año\ind	p	$\beta_0$	$\beta_1$	$\beta_2$	OR	$r^2$ (Cox-Snell)	Prob	$\alpha$	H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>
2005	169	-14.129	.180	2.138	CalE: 1.197	53.80%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:8.482					
2006	167	-15.516	.202	1.071	CalE: 1.224	57.30%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:2.917					
2007	151	-20.042	.259	1.496	CalE: 1.295	61.60%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:4.466					
2008	172	-18.692	.240	2.116	CalE: 1.272	61.80%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:8.301					
2009	197	-9.046	.113	2.382	CalE: 1.119	52.30%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:10.82					
2010	216	-19.723	.252	2.805	CalE:1.286	63.50%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:16.52					
2011	215	-20.394	.275	0.879	CalE: 1.317	65.70%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:2.407					
2012	190	-16.246	.217	1.313	CalE: 1.242	64.10%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:3.117					
2013	201	-17.388	.230	1.765	CalE: 1.258	66.30%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:5.840					
2014	169	-27.181	.360	4.013	CalE: 1.433	70.2%	0.000	0.05	X	✓
					Discr:55.31					
2015	230	-16.091	.223	1.116	CalE: 1.250	66.20%	0.000	0.05	X	✓
					Discr: 3.05					

Fuente: Elaboración propia con base en las proporciones muestrales por año de estudio, año 2017.

### **Interpretación de los resultados, método inferencial, periodo 2005-2015**

El modelo especificado permite analizar con base en las proporciones muestrales para cada uno de los años del periodo del año 2005 al 2015, que en comparación del modelo general que integra la muestra completa, se mantiene la relación de determinación entre las variables independientes merito (discr), comité técnico de selección (CalE), y la razón de probabilidades entre la adjudicación/no adjudicación de cargos públicos, esto al rechazar la hipótesis nula trabajo impuesta para cada uno de los años inclusive a cualquier nivel de significancia establecido.

Los valores para la constante y evaluación del comité técnico de selección mantienen niveles constantes de puntaje en un rango que oscila entre (- 27.181 a -9.046) y (0.113 a 0.360) respectivamente.

La variable merito que en este modelo captura el efecto de discrecionalidad en la adjudicación de cargos públicos mantiene un rango de puntos que oscila entre .879 a 4.013, cabe señalar que el año 2013 representa el nivel de discrecionalidad más alto en esta comparación.

En lo que respecta a la razón de probabilidades o ventaja de probabilidades, los valores de razón en CalE varían de 1.119 (año 2009) a 1.433 (año 2014) en la adjudicación de cargos públicos con respecto a la no adjudicación de cargos públicos.

En lo que respecta a la razón de probabilidades en la variable discr (merito), varía de 2.407 (año 2011) a 55.31 (año 2014) ratios para la adjudicación de cargos públicos con respecto a la no adjudicación de cargos públicos.

La medida de bondad de ajuste de Cox y Snell establecida para este análisis mantiene una probabilidad que va de 52.30% al 70.2% de ajuste explicativo de los modelos.

### **3.5.3.-Variable independiente imparcialidad**

#### **3.5.3.1.-Resultados del principio de imparcialidad (método descriptivo)**

Con base en la fórmula establecida en la tabla de operacionalización, método descriptivo, se muestran los resultados del ejercicio del principio de imparcialidad.

El principio de imparcialidad se mide a través de la diferencia que representa la diferencia de la aplicación del ejercicio del principio de mérito, es decir, es la parte que representa la parcialidad en la toma de decisiones en la diferencia de grupos identificada en la presente investigación cuando existen elementos y candidatos acreditados para adjudicar un concurso público, o cuando existen elementos para adjudicar como ganador a un candidato finalista que ha obtenido la mejor evaluación técnica y la designación se realiza al segundo candidato, alterando para ello los puntajes en la calificación colegiada que realiza el comité técnico de selección para beneficiarlo, esta situación se detalla específicamente en el “mapa de parcialidad”, presentado en el último anexo de la presente investigación en cada una de las observaciones comparadas.

Con base en la fórmula planteada en el cuadro de operacionalización, se mide en términos de porcentaje la diferencia en valores absolutos en la comparación de las muestras de los grupos A y B, con adjudicación y sin adjudicación de cargos públicos respectivamente, en esta fórmula, se utiliza la parte proporcional que representa la observación del ejercicio del principio de competencia por mérito para obtener el valor real de parcialidad en la adjudicación o no de un cargo público, a esta proporción o diferencia es restada de la unidad que representa la totalidad de la muestra integrada para obtener el verdadero valor de imparcialidad en donde se respetó el principio del mérito en la adjudicación, o en la valoración en la prelación de finalistas bajo el mismo principio en el caso de los concursos públicos en donde no se adjudicó el cargo público, aun teniendo candidatos idóneos para realizar la asignación del puesto.

A continuación se muestran los resultados generales por dependencia y tipo de adscripción:

## Porcentajes generales por dependencia del ejercicio del principio de imparcialidad

En la siguiente tabla se muestra el resultado o frecuencia en términos de porcentajes en la aplicación del principio de imparcialidad, la proporción mostrada corresponde con el muestreo proporcional estratificado planteado en la tabla.

**Cuadro III-11 Comparación en porcentajes por dependencia del ejercicio de imparcialidad**

Dependencia sujeta al Servicio Profesional de Carrera	% imparcialidad	% parcialidad
Administración Federal de Servicios Educativos del D.F.	92.86%	07.14%
Agencia de Servicios a la Comercialización (ASERCA)	66.67%	33.33%
Comisión Federal de Competencia	20.00%	80.00%
Comisión Federal de Mejora Regulatoria	60.00%	40.00%
Comisión Federal de Telecomunicaciones	54.44%	45.56%
Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios	46.15%	53.85%
Comisión Nacional Bancaria y de Valores	43.33%	56.67%
Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca	88.89%	11.11%
Comisión Nacional de Protección Social en Salud	97.98%	02.02%
Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias	75.00%	25.00%
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas	37.50%	62.50%
Comisión Nacional del Agua	47.92%	52.08%
Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro	22.22%	77.78%
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	76.19%	23.81%
Coordinación del Programa Nacional de Apoyo para las Empresas	41.67%	58.33%
Coordinación Nacional de PROSPERA programa de Inclusión Social	52.63%	47.37%
Instituto Nacional de Antropología e Historia	92.86%	07.14%
Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales	33.33%	66.67%
Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	63.83%	36.17%
Registro Agrario Nacional	66.67%	33.33%
Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural	55.56%	44.44%
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	31.58%	68.42%
Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano	63.04%	36.96%
Secretaría de Desarrollo Social	58.18%	41.82%
Secretaría de Economía	46.51%	53.49%
Secretaría de Educación Pública	72.22%	27.78%
Secretaría de Energía	38.89%	61.11%
Secretaría de Gobernación	38.46%	61.54%

Secretaría de Hacienda y Crédito Público	54.76%	45.24%
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	64.52%	35.48%
Secretaría de Salud	78.57%	21.43%
Secretaría de Turismo	77.78%	22.22%
Secretaría de la Función Pública	47.95%	52.05%
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	54.90%	45.10%
Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agrícola	51.25%	48.75%
<b>Total promedio</b>	<b>55.78%</b>	<b>44.22%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra aleatoria estratificada, año 2016.

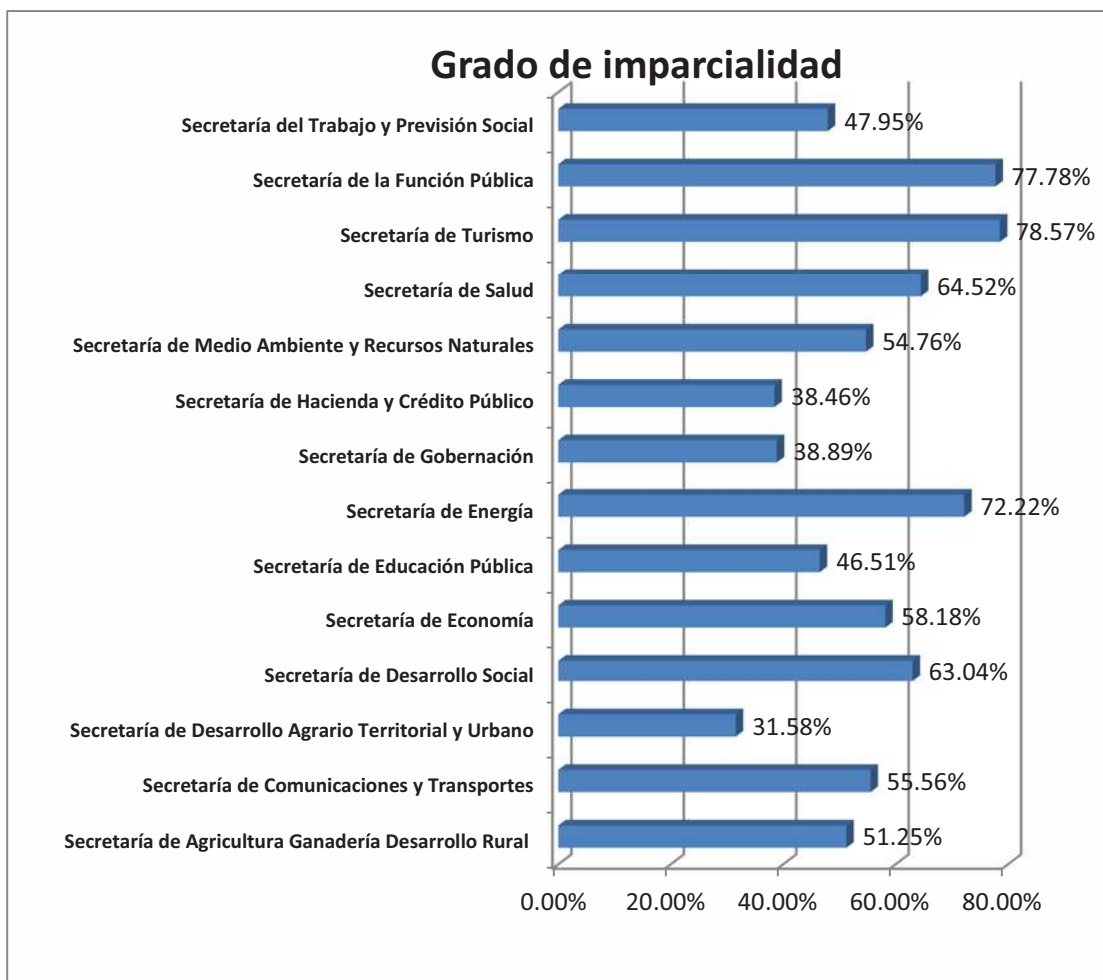
### **Análisis general de los resultados, principio imparcialidad:**

El porcentaje de 55.78% describe un escaso ejercicio del principio de imparcialidad, tomando como referencia que la imparcialidad solamente se daría en el 100%, el porcentaje de parcialidad de 44.22% representa la proporción para adjudicar o no un cargo público, es decir es la flexibilidad o el rango que utiliza el comité técnico de selección para decidir la asignación o no de una plaza en el servicio profesional de carrera, los criterios difieren al principio del mérito como referente de la política pública de recursos humanos para el acceso a las dependencias del poder ejecutivo en México, adscritas al servicio profesional de carrera, el 44,22% corresponde con la intervención del sistema político mexicano en el sistema de formación en servicio a través de la alteración de los resultados obtenidos en el proceso técnico de reclutamiento y selección específico establecido para cada una de las convocatorias en el periodo de referencia 2005-2015.

## Gráficos por dependencia y tipo de adscripción a la Administración Pública Federal Centralizada en la aplicación del principio de imparcialidad

A continuación se desagregan los porcentajes correspondientes al ejercicio del principio de imparcialidad por tipo de unidad administrativa adscrita al poder ejecutivo y al propio servicio profesional de carrera.

### Secretarías de la Administración Pública Federal Centralizada

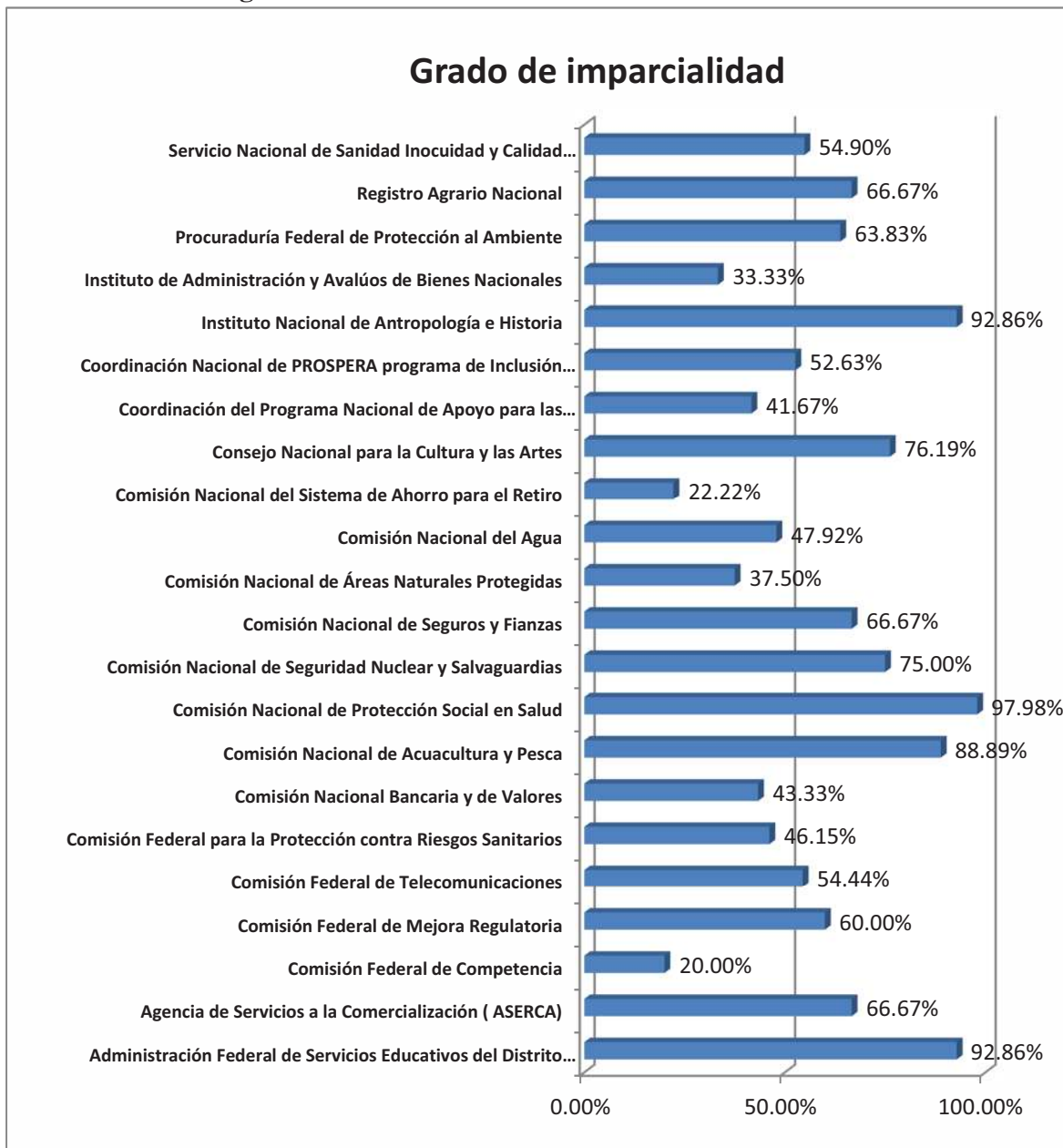


**Figura III-11 Gráficos del ejercicio del principio de imparcialidad en SAPF**

La Secretaría donde más se observa la aplicación de éste principio es la Secretaría de turismo (SECTUR) con 78.57% con la frecuencia más alta, y a la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano con 31.58% con el menor valor en la frecuencia de su aplicación.

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra estratificada, año 2016.

## Órganos administrativos desconcentrados de la APFC



**Figura III-12 Gráficos del ejercicio del principio de imparcialidad en OAD**

El órgano administrativo desconcentrado en donde más se observa el ejercicio de este principio es la Comisión Nacional en Protección en Salud con 97.98%, y a la Comisión Federal de Competencia (CFC) con el porcentaje más bajo en 20.00%. Fuente:

Fuente: Elaboración propia con base en las muestra estratificada, año 2016.

### **3.5.3.2.-Resultados del principio de imparcialidad (método inferencial)**

El principio de imparcialidad se mide utilizando las dimensiones CalRH y CalE (áreas de recursos humanos y del comité técnico respectivamente). Se utiliza la fórmula descrita en el cuadro de operacionalización, método inferencial, a diferencia del nivel descriptivo, se codifica en la regresión logística binaria logit la observación derivada de aplicar la operación condicionante en una variable independiente explicativa o independiente denominada “imparcialidad”, para fines de interpretación se recodifica inversamente a través de la variable auxiliar “parc” en donde captura con un “1” el número de veces o frecuencia en donde la calificación del segundo lugar es mayor que la del primero en las dimensiones de referencia, una vez interpretada la codificación se corre el modelo general con la variable que resulta significativa en la adjudicación de cargos públicos (CalE), se utiliza el programa SPSS para medir la razón de probabilidades así como los coeficientes de Cox y Nagelkerke, además se calcula la clasificación de casos a través de sendos programas.

La imparcialidad mide la diferencia de criterios utilizados para adjudicar o no un cargo público, el modelo teórico implicaría una imparcialidad de “1” en términos de la fórmula establecida en la tabla de operacionalización de variables, es decir, que no existan diferencias o discrepancias en la aplicación de criterios y observación de principios tanto para la adjudicación de puestos como para la declaratoria del concurso desierto o no adjudicación de cargos públicos..



### **Modelo econométrico de respuesta cualitativa, variable independiente imparcialidad**

El siguiente modelo se utiliza o se incluye la variable independiente denominada “parc” para capturar el ejercicio del poder para alterar el resultado en el proceso de reclutamiento y selección, o para no asignar un cargo público que en teoría resultaba ser sujeto de elección, la variable significativa en esta especificación es CalE\_1 que identifica al comité técnico de selección en la evaluación para el primer finalista del concurso público abierto con independencia del resultado o de su deliberación.

Con base en la descripción teórica expuesta de los modelos de función pública ortodoxos y a partir de los resultados de que preceden a este apartado se utiliza de igual manera que en el principio de competencia por mérito el modelo de regresión logística de respuesta cualitativa, se especifica el modelo concreto para medir la variable independiente imparcialidad con base en el cuadro de operacionalización determinado, la fórmula presentada en dicha tabla, expresa o identifica la frecuencia que se observa en la muestra de investigación cuando no se ejerce el principio de imparcialidad con independencia del resultado del concurso, en este análisis este supuesto se operacionaliza a través de la variable auxiliar “parc”, que representa la condición inversa del ejercicio de imparcialidad interpretado en la adjudicación de cargos públicos tomando como referencia la no adjudicación de cargos con base en el factor de riesgo o ratio del cociente de probabilidades de la respuesta cualitativa, se detalla a continuación dicho análisis econométrico.

La interpretación inversa de las variables independientes descritas en la presente investigación permiten medir cuantitativamente los factores que impidieron la consolidación del servicio profesional de carrera en términos de la observación y del grado de cumplimiento de las metodologías que representan al modelo ortodoxo de función pública representadas como factores no deseados.

## Especificación del modelo de regresión logística, variable imparcialidad

Modelo micro-econométrico para la medición del principio de imparcialidad en la deliberación de concursos públicos en el servicio profesional de carrera.

$$Y = (Y_{\text{adj}} / X_{\text{CalE, imparcialidad, parc}}) = \beta_0 + \beta_1 \text{CalE}_1 + \beta_2 \text{CalRH}_2 + \beta_3 \text{imparcialidad}(\text{parc})_3 + e$$

En dónde;

**Y** = Probabilidad de adjudicación (con relación a la no adjudicación) de un cargo público dada las regresoras del modelo.

$(Y_{\text{adj}} / X_{\text{CalE, imparcialidad}})$  = respuesta binaria de la variable dependiente (1=adjudicación de cargo público, 0= no adjudicación de cargo público), con respecto a las variables independientes comité técnico de selección y la variable imparcialidad.

**CalE**= variable independiente evaluación del comité técnico de selección

**CalRH**= variable independiente evaluación de recursos humanos.

**Imparcialidad (parc\*)**=variable auxiliar independiente que “captura” el ejercicio del principio de imparcialidad de acuerdo con la siguiente condición: se asigna el valor de “1” cuando la calificación técnica del primer finalista o ganador (CalRH\_1) es mayor que la del segundo finalista (Cal RH\_2) y la calificación otorgada por el comité técnico de selección del primer finalista es mayor(CalE\_1) a la del segundo finalista, en caso contrario se asigna el valor de “0”.

Imparcialidad if

CalRH\_1 > CalRH\_2 & CalE\_1 > CalE\_2 = “1”, “0”

**parc**=se refiere a la misma variable auxiliar mencionada “imparcialidad”, solamente que su interpretación se hace de forma inversa.

Parc if CalRH\_1 > CalRH\_2 & CalE\_1 > CalE\_2 = “0”, “1”

**e**= error

### **Regresión logística general, variable independiente imparcialidad**

Se analiza el efecto de las variables independientes que resultaron significativas (CalE, imparcialidad), se muestra el resultado de la regresión logística binaria logit utilizando el programa SPSS;

**Tabla III-20 Resumen del procesamiento de los casos (RLB, Imparcialidad)**

Casos no ponderados		N	Porcentaje
Casos seleccionados	Incluidos en el análisis	2044	98.5
	Casos perdidos	32	1.5
	Total	2076	100.0
Casos no seleccionados		0	.0
Total		2076	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de investigación, año 2017.

### **Interpretación del resumen de procesamiento de casos, variable imparcialidad (SPSS):**

La tabla anterior nos muestra la información procesada por el programa SPSS, en este caso nos refiere 32 casos perdidos en una muestra de 2076 observaciones (concursos) que representa el 1.5% de la muestra, los casos perdidos son valores que el sistema no toma en cuenta por errores, o la ausencia de información en alguna casilla, que en este caso corresponde con la ausencia de alguna calificación que no quedo asentada de manera particular, pero que se absorbe en el promedio general de las dimensiones o variables explicativas a las que se hace referencia el presente análisis.

**Tabla III-21 Codificación de la variable dependiente adjudicación de cargos públicos**

Valor original	Valor interno
no	0
sí	1

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

**Interpretación de la codificación de la variable dependiente en este análisis:**

La codificación dicotómica de la variable dependiente representa el valor interno que puede tomar en el programa de acuerdo con la presencia o ausencia empírica del evento de interés, es decir, la adjudicación de cargo público toma el valor de “1” o “0” de acuerdo al valor original o real observado en la muestra.

En los modelos de regresión logística binaria y en la utilización de los diferentes programas estadísticos y/o cálculos pertinentes, el valor de “0” de manera normalizada representa al grupo de control determinado por el investigador en el caso de estudios experimentales.

En la presente investigación se compara la adjudicación de un cargo público “1” con relación a la no adjudicación de cargo público “0” con base en la regresión logística, tomando en consideración a las áreas de recursos humanos y del comité técnico como variables o dimensiones explicativas dentro del sistema de servicio profesional de carrera.

**Tabla III-22 Variables que no están en la ecuación, variable imparcialidad**

			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	CalE_1	1249.381	1	.000
		parcialidad	6.554	1	.010
	Estadísticos globales		1263.191	2	.000

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de investigación, año 2017.

### **Interpretación de variables que no están en la ecuación (variables independientes):**

La tabla anterior nos muestra el cálculo del valor de probabilidad en un examen bivariado, es decir, los valores de significancia solamente refieren a una de variable independiente a la vez como contraste de comparación, en el análisis bivariado solamente se muestra un grado de libertad, y en el caso de los estadísticos globales dos grados de libertad, en cualquiera de las comparaciones el valor de significancia es de cero para una hipótesis nula de coeficientes iguales a cero, es decir, el modelo en su análisis bivariado resulta significativo a cualquier nivel de confiabilidad utilizado.

Las variables explicativas en este análisis (dimensiones) CalE\_1 y parc, relacionan la adjudicación de cargos públicos en el sistema del servicio profesional de carrera en su análisis bivariado.

En el análisis discriminante la dimensión CalRH (recursos humanos) no resulta significativa en la adjudicación de cargos públicos (ver modelización en anexos).

**Tabla III-23 Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo**

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	1887.823	2	.000
	Bloque	1887.823	2	.000
	Modelo	1887.823	2	.000

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de investigación, año 2017.

### **Interpretación de las pruebas omnibus:**

La prueba ómnibus evalúa el modelo de forma integral, en un análisis multivariado, en este caso, el valor Prob. de 0.000 rechaza la hipótesis nula de igualdad de coeficientes a cero a cualquier nivel de confiabilidad determinado, el modelo es evaluado aquí con dos grados de libertad con base al valor Chi-cuadrado.

Las variables explicativas (dimensiones) CalE\_1 y parcialidad relacionan la adjudicación de cargos públicos en el sistema del servicio profesional de carrera en su análisis multivariado.

En el análisis discriminante la dimensión CalRH (recursos humanos) no resulta significativa en la adjudicación de cargos públicos.

En este caso particular el test “ómnibus” (SPSS) ejecuta la regresión econométrica binaria de manera conjunta de las variables independientes Comité Técnico de Selección y la variable parcialidad y la variable dependiente codificada como se detalla en la tabla III-21, los valores inferiores obtenidos al valor de significancia del 0.05 establecido para esta prueba nos indica la relación o incidencia entre las variables referidas.

**Tabla III-24 Resumen del modelo, variable imparcialidad**

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	945.262	.603	.804

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra de investigación, año 2017.

### **Interpretación del resumen del modelo, variable independiente imparcialidad**

El modelo de regresión logística de respuesta cualitativa debido a su naturaleza no lineal utiliza métodos de máxima verosimilitud para establecer el ajuste del modelo calculado con respecto las observaciones empíricas.

A diferencia de la interpretación del  $R^2$  calculada con base en el método de mínimos cuadrados, se cita en la literatura una interpretación cautelosa con respecto a sus valores (Gujarati y Porter, 2010), sin embargo, en la comparación de las metodologías de Cox, Snell y Nagelkerke, puede considerarse que el modelo explica entre el 60.3% y 80.4% las predicciones.

El coeficiente de determinación de Cox y Snell ( $R^2$ ) es utilizado para estimar la proporción de la varianza de la variable dependiente explicada por las variables independientes, esta metodología se sustenta en la comparación de Log verosimilitud con respecto al modelo base, sus valores oscilan entre 0 y 1, en donde los valores más cercanos a uno representan un mejor ajuste de los valores empíricos al modelo en cuestión (SPSS Manual del Usuario, 2007).

El  $R^2$  de Nalgelkerke es una versión corregida (con la misma interpretación) del coeficiente de determinación de Cox y Snell, sus resultados suelen tener estadísticos más altos de probabilidad al corregir los valores completos hacia la unidad. (SPSS Manual del Usuario, 2007).

**Tabla III-25 Tabla de contingencias de Hosmer y Lemeshow, imparcialidad**

		¿Se adjudicó? = no		¿Se adjudicó? = sí		Total
		Observado	Esperado	Observado	Esperado	
Paso 1	1	202	202.941	1	.059	203
	2	197	197.360	1	.640	198
	3	198	197.005	2	2.995	200
	4	187	185.608	15	16.392	202
	5	134	125.175	66	74.825	200
	6	41	55.302	165	150.698	206
	7	28	24.370	199	202.630	227
	8	8	10.255	184	181.745	192
	9	7	6.066	216	216.934	223
	10	4	1.917	189	191.083	193

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

Interpretación de la tabla de contingencias de Hosmer y Lemeshow:

La tabla de Hosmer y Lemeshow compara los valores observados (empíricos) con respecto al valor esperado con base en el modelo, el cohorte de la muestra que en este caso contempla 10 proporciones, una estimación por cada cohorte, es decir, valida el modelo comparando las diferencias de los valores observados y pronosticados, en este caso se puede considerar un buen ajuste del modelo con variaciones mínimas en cada una de las estimaciones.



**Tabla III-26 Tabla de clasificación, imparcialidad**

		Observado		Pronosticado	
		¿Se adjudicó?			
		no	sí	Porcentaje correcto	
¿Se adjudicó?	no	901	105	89.6	
	sí	65	973	93.7	
Porcentaje global				91.7	

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

### **Interpretación de la tabla de clasificación, variable imparcialidad:**

La tabla de clasificación de predicciones correcta III-26, nos muestra el valor o porcentaje correcto a partir del modelo de regresión para el caso de adjudicación o no adjudicación de cargos respectivamente, un alto porcentaje de predicciones correctas relaciona un buen ajuste del modelo, en términos globales comparando los dos grupos o muestras de observación alcanza el 91.7% de los valores pronosticados.

El porcentaje correcto de 89.6% se refiere a la clasificación referida a la no adjudicación de cargos públicos, es decir, el número de veces que el modelo clasifica correctamente los casos de acuerdo con los valores observados, de igual manera el 93.7% refiere la clasificación correcta del modelo para los casos cuando existe adjudicación de cargos públicos con relación a los valores reales o empíricos observados obtenidos en la muestra.

**Tabla III-27 Resumen de las variables en la ecuación (Resumen del modelo)**

	B	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
CalE_1	.210	474.946	1	.000	1.234
parcialidad	.876	24.642	1	.000	2.401
Constante	-15.867	436.038	1	.000	.000

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

### **Prueba de hipótesis de trabajo, variable independiente imparcialidad**

Para el nivel de significancia del 5% utilizado para aceptar o rechazar la hipótesis nula, se formula la siguiente prueba de hipótesis de trabajo en la evaluación de la relación entre las variables independientes y la variable dependiente.

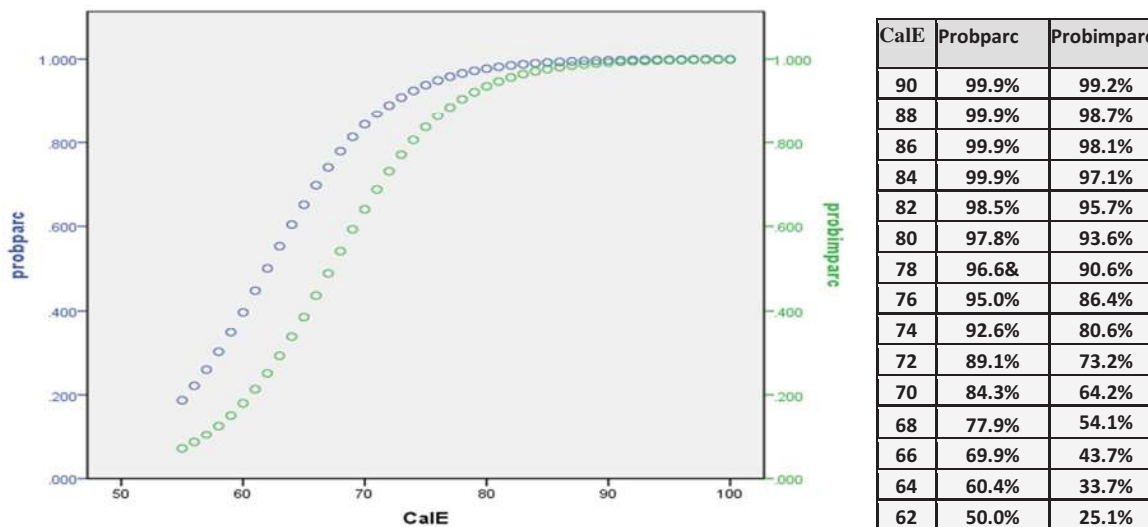
$$H_0: \beta_n = 0$$

$$H_1: \beta_n \neq 0$$

Con base en los valores de probabilidad inferiores al nivel de significancia ( $0 < 0.05$ ) establecido en la presente investigación observados en los parámetros  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  y  $\beta_3$ , valores obtenidos a través del método de regresión logística binaria se concluye que: existe evidencia, con un nivel del 99.99% de confiabilidad, para rechazar la hipótesis nula de trabajo, por lo tanto se concluye que los valores de las estimaciones referenciados a los valores beta son estadísticamente diferentes de cero tanto en su análisis bivariado como multivariado, se establece que existe una relación positiva entre la adjudicación de cargos públicos en el servicio profesional de carrera y las variables independientes de referencia en este análisis de acuerdo con los valores de probabilidad significativos identificados en el proceso de especificación de variables.

## Distribución de probabilidad, parcialidad-imparcialidad

$$Y = \ln[\text{Padj}/1-\text{Padj}] = -15.867 + .210(\text{CaIE}) + (0)(\text{CaIRH}) + .876(\text{parc})$$



**Figura III-13 Distribución de probabilidad de doble entrada, parcialidad-imparcialidad**

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

### Interpretación de la figura III-13:

La figura de doble entrada anterior nos permite identificar la probabilidad específica en la adjudicación de cargos públicos por cada unidad de calificación adicional otorgada por el comité técnico de selección, integrado a un proceso de parcialidad en 0.876 puntos.

La figura anterior nos permite comparar la diferencia que existe cuando se observa el principio de imparcialidad (línea verde), la diferencia en mención representa un proceso de corrupción en la asignación de cargos públicos.

Cabe señalar que el área de recursos humanos no tiene ninguna incidencia en la adjudicación o no de cargos públicos, deliberándose el concurso solo de manera colegiada.

### **Análisis de los resultados, modelo inferencial, variable imparcialidad**

Una vez especificando el modelo econométrico a partir de la regresión logística binaria logit, ver en Anexos, se interpretan los siguientes resultados y relaciones; se dice que el modelo explica entre el 60.3% y 80.4% la adjudicación de cargos públicos a partir de los indicadores de bondad de ajuste de Cox, Snell y Nagelkerke y la clasificación correcta de casos, el modelo es significado a cualquier nivel de confiabilidad (prueba ómnibus 0.000), incluyendo a las regresoras CalE\_1, parcialidad y la constante C.

En el análisis multivariable relativo, CalE\_1 en 0.210, incide de manera positiva en la adjudicación de cargos públicos al variar en una unidad manteniendo constantes los parámetros de parcialidad en .876 con un ratio de 2.401 y de la constante (-15.867) con un ratio nulo, en una razón de probabilidades de ocurrencia de 1.23 veces más en relación a la no adjudicación de cargos.

Son significativas todas las variables, a excepción de la variable independiente CalRH (evaluación de recursos humanos), esta última no resultó significativa tanto para la adjudicación de cargos públicos como para la no adjudicación de cargos públicos. Tampoco mantiene una correlación en ningún método o análisis de estudio tanto lineal como no lineal con la variable dependiente.

Lo resultados anteriores permiten vislumbrar que la nula significación del área de recursos humanos es una consecuencia de la modificación de resultados en los valores esperados promedio para los candidatos finalistas, debido a un proceso de parcialidad en la designación o no de cargos públicos que no corresponde en términos cuantitativos con las valoraciones y/o evaluaciones realizadas con base en los conocimientos, experiencia y educación de los candidatos finalistas que integran la calificación en la dimensión CalRH.

## Análisis de los resultados, método inferencial, imparcialidad, periodo 2005-2015

Modelo especificado:  $Y = \beta_0 + \beta_1 \text{CalE}_1 + \beta_2 \text{imparcialidad}(\text{parc})_2$

**Cuadro III-12 Evaluación anual del modelo de regresión logit, variable imparcialidad**

Año\índ	p	$\beta_0$	$\beta_1$	$\beta_2$	OR	$r^2$ (Cox-Snell)	Prob	$\alpha$	H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>
2005	169	-14.359	.181	1.500	CalE: 1.198	51.20%	0.000	0.05	X	✓
					Parc: 4.482					
2006	167	-16.365	.211	.927	CalE: 1.235	76.30%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:2.527					
2007	151	-21.531	.274	1.667	CalE: 1.315	62.20%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:5.297					
2008	172	-19.210	.245	1.849	CalE: 1.278	61.00%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:6.350					
2009	197	-9.544	.122	1.234	CalE: 1.130	46.9%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:3.433					
2010	216	-18.778	.244	1.131	CalE:1.277	60.20%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:3.098					
2011	215	-21.048	.296	-.858	CalE:1.345	65.70%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:.424					
2012	190	-16.373	.231	-.817	CalE: 1.260	63.60%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:.442					
2013	201	-17.984	.249	.080	CalE: 1.283	65.10%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:1.083					
2014	169	-21.880	.293	1.785	CalE: 1.340	68.30%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:5.959					
2015	230	-16.515	.229	.633	CalE: 1.257	65.90%	0.000	0.05	X	✓
					Parc:1.883					

Fuente: Elaboración propia con base en las proporciones muestrales por año de estudio, año 2017.

### **Interpretación de los resultados, método inferencial, periodo 2005-2015**

El modelo especificado permite analizar con base en las proporciones muestrales para cada uno de los años del periodo del año 2005 al 2015, que en comparación del modelo general que integra la muestra completa, se mantiene la relación de determinación entre las variables independientes imparcialidad (parc), y comité técnico de selección (CalE), y la razón de probabilidades entre la adjudicación/no adjudicación de cargos públicos, esto al rechazar la hipótesis nula trabajo impuesta para cada uno de los años inclusive a cualquier nivel de significancia establecido.

Los valores para la constante y evaluación del comité técnico de selección mantienen niveles constantes de puntaje en un rango que oscila entre (- 21.880 a -9.544) y (0.122 a 0.296) respectivamente.

La variable independiente imparcialidad que en este modelo captura el efecto de la parcialidad en la deliberación de cargos públicos mantiene un rango que oscila entre -.858 a 1.849 puntos, cabe señalar que el año 2008 representa el nivel de parcialidad más alto en esta comparación.

En lo que respecta a la razón de probabilidades o ventaja de probabilidades, los valores de razón en CalE, varían de 1.130 (año 2009) a 1.345 (año 2011) en la adjudicación de cargos públicos con respecto a la no adjudicación de cargos públicos.

En lo que respecta a la razón de probabilidades en la variable parc(parcialidad), varía de 0.424 (año 2011) a 6.350 (año 2008) ratios en la adjudicación con respecto a la no adjudicación de cargos públicos.

La medida de bondad de ajuste de Cox y Snell establecida para este análisis mantiene una probabilidad que va del 46.90% al 76.30% de ajuste explicativo de los modelos.

### **3.5.4.-Análisis de los resultados del trabajo de investigación**

A pesar de no ser una investigación experimental se recurre al método de comparación de grupos para observar a posteriori si la hipótesis de política pública ha tenido el mismo impacto en la toma de decisiones referida a la adjudicación o no de cargos públicos, lo que garantizaría la igualdad (teóricamente) en la aplicación de los criterios en los procesos de reclutamiento y selección.

Con base en los resultados obtenidos se puede argumentar que técnicamente los grupos muestran grandes diferencias condicionadas solo por la decisión del comité técnico de adjudicar un cargo público.

El método de comparación de grupos nos permitió observar los siguientes resultados a través de la aplicación de las técnicas estadísticas siguientes con respecto a cada una de las variables explicativas definidas en la presente investigación:

En lo que respecta a la variable independiente objetividad interna medida a través del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) y al coeficiente de determinación ( $r^2$ ):

La correlación ( $r$ ) entre las dimensiones del área de recursos humanos y del comité técnico de selección en relación al primer finalista nos da una puntuación de .120 para el Grupo A con adjudicación de cargos y de -.054 para el Grupo B sin adjudicación de cargo público.

En este punto lo que más ha de llamar la atención es el signo de la correlación, inclusive para el caso de la no adjudicación de cargos públicos, el signo esperado es positivo, puesto que a pesar de que no existe adjudicación de cargo público teóricamente debe de existir una correlación positiva, la única razón válida para no adjudicar un cargo público en un modelo ortodoxo de función pública es que no sea alcanzada la calificación aprobatoria mínima establecida.

En lo que respecta al proceso realizado por el área de recursos humanos, se puede observar que la calificación obtenida hasta el punto antes de la evaluación o calificación que otorga el comité técnico de selección (etapas I,II,II del proceso de selección) es aprobatoria,

la calificación otorgada por el área de recursos humanos y que corresponde con la evaluación técnica o curricular, experiencia, educación y de conocimientos del candidato que hasta ese punto ha sido acreditada satisfactoriamente, el promedio se sitúa en 79.15, 9.15 puntos arriba de la calificación mínima aprobatoria establecida (70), establecida por norma general en los concursos públicos para poder acreditar el nivel de conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente un cargo público.

En el caso de no adjudicación de cargo público el comité mantiene una media de 52.84 puntos, por lo cual impide la asignación legal del candidato por no alcanzar el promedio mínimo de 70 requerido en el promedio final o global del concurso en un rango de calificación final entre 66 y 69 puntos.

En lo que respecta al coeficiente de determinación ( $r^2$ ), observado en la regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios.

La ( $r^2$ ) en este análisis mide el grado en que el área de recursos humanos incide en la evaluación realizada por el comité técnico de selección, cuando varía la calificación de CalRH en una unidad, calificación correspondiente a la evaluación realizada por el área de recursos humanos para cada uno de los candidatos finalistas.

La utilización del método de análisis por mínimos cuadrados ordinarios se da a partir de lo que expone la ley del servicio profesional de carrera, su reglamento y el manual general de aplicación general en materia de recursos humanos, que establece que la decisión en la deliberación del concurso público se deberá observar y garantizar el principio del mérito, es decir, el valor curricular, de experiencia, de educación y de conocimientos demostrados por el candidato, inclusive, en casos de empate deberá de tomarse en cuenta los logros alcanzados por el candidato, esta característica impone una incidencia positiva que por medio de la ley del servicio profesional de carrera se establece como método de selección, y con base en el principio de competencia sustentada en el mérito.



El coeficiente ( $r^2$ ) entre el área de recursos humanos como elemento de incidencia en la evaluación otorgada por el comité técnico al primer finalista presenta un escaso índice de determinación en el Grupo A, con adjudicación de cargos públicos con 1,435%, ha de llamar la atención que en la misma comparación de dimensiones para el grupo sin adjudicación de cargo público no resulta significativa estadísticamente la dimensión CalRH, ni en la evaluación de manera anual cuando disminuye los valores de observación con base en las proporciones anuales, esta situación indetermina los criterios de evaluación utilizados por el área del comité técnico de selección en la toma de decisiones para adjudicar o no un cargo público en la administración pública federal.

Con base en la evidencia mostrada se puede concluir de manera general que no se puede garantizar la consistencia ni la fiabilidad de los instrumentos como medio de selección de candidatos, puesto que dichas áreas no están correlacionadas, inclusive con valores de relación contrarios o nulos, al no resultar significativas se plantea un modelo sesgado empíricamente hablando, de acuerdo con la información obtenida en las muestras.

En lo que respecta a la variable independiente competencia por mérito.- el análisis de regresión de respuesta cualitativa nos permitió establecer como variable dependiente el resultado posible de un concurso público, aquí la variable dependiente incluye a los dos grupos de observación A y B, codificado con “1” y “0” la adjudicación o no de cargo público respectivamente.

A diferencia del método de mínimos cuadrados ordinarios efectuado, la interpretación en este análisis, se hace contemplando a los dos grupos y en términos de razón de probabilidades, en donde el grupo (A) corresponde con el evento de interés y el grupo (B) en esta investigación hace las veces de grupo de control.

También ha de tomarse en cuenta que en la modelización y/o discriminación de variables explicativas, la variable CalRH ó evaluación de recursos humanos, no resultó significativa en ninguna regresión, inclusive en la validación o segmentación del modelo, lo que resulta en una de las principales evidencias estadísticas de la ineficacia de la política pública,

puesto que el área de recursos humanos sustenta en un 90% todo el proceso de reclutamiento y selección, capacitación, certificación y evaluación del desempeño, así como el de desarrollo profesional y de planificación de recursos humanos al interior del sistema del servicio profesional de carrera.

Es por esta razón que en los análisis de regresión logística mostrados en el cuerpo de la investigación solamente se utilizan las dos únicas variables explicativas que resultaron significativas a un nivel de confiabilidad del 95% e inclusive al 99% que son CalE (comité técnico de selección) y “discr” (discrecionalidad) o “parc” (parcialidad).

En el análisis descriptivo el mérito representa un escaso ejercicio del 37.48% en la adjudicación de cargos públicos, y en el análisis inferencial o probabilístico el mérito no resulta preponderante en la adjudicación con respecto a la no adjudicación de cargos públicos resultando un odds ratio de .163 y un valor B (Beta) de -1.817.

Con respecto al principio de imparcialidad se observó un comportamiento similar al principio del mérito, en una regresión logística similar se estableció como variable dependiente el resultado del concurso de acuerdo con el grupo de estudio de interés, el Grupo A con adjudicación de cargo público se codificó con “1”, y la ausencia del evento de interés con “0” que en este caso representó al Grupo B, sin adjudicación de cargo público.

Al igual que en la regresión del mérito el área de recursos humanos no resultó significativa en ninguna regresión, paso ó método de modelización realizado, de igual manera se confirma la ineficacia de la política pública del modelo ortodoxo al tener una nula significancia tanto para la asignación de cargos públicos como en la declaratoria de concursos desiertos cuando existen al menos dos finalistas acreditados en cada etapa.

Al utilizarse solamente las dos variables explicativas que resultan significativas, se expone a CalE (comité técnico de selección) como el único factor en la resolución de los concursos

públicos manteniendo constante un proceso de parcialidad en lo que respecta a la adjudicación de cargos públicos.

En el análisis descriptivo la imparcialidad representa un escaso ejercicio del 55.78% en la adjudicación de cargos públicos, en el análisis de razón de probabilidades la imparcialidad no resulta preponderante en la adjudicación con respecto a la no adjudicación de cargos públicos resultando un odds ratio de .416 y un B(Beta) de -.876.

En el análisis por periodo podemos observar cómo el modelo econométrico se mantiene prácticamente constante cuando se analiza de manera anual, más no es el caso del modelo que de regresión lineal que hace referencia al análisis de la variable independiente objetividad, que al disminuir la proporción muestral se rechaza la hipótesis alternativa dando por sentado que la escasa correspondencia entre las áreas de recursos humanos y del comité técnico de selección expresan procesos prácticamente diferentes, inclusive contrarios en la deliberación de cargos públicos en la administración pública federal a través de los procesos de reclutamiento y selección establecidos en el sistema del servicio profesional de carrera.

### **3.5.5.-Discusión de los resultados del trabajo de investigación**

Con base en la revisión de bibliografía y/o resultados de los sistemas de formación en servicio, principalmente de estudios e investigaciones de los servicios de carrera públicos en Latinoamérica, por corresponder con un mayor nivel de homogeneidad en cuanto a los aspectos sociales, económicos, culturales, organizacionales, políticos, democráticos e ideológicos y/o normativos, se plantea la siguiente discusión de los resultados:

En primera instancia y/o diferencia, y que corresponde a una de las motivaciones de la presente investigación para analizar el servicio profesional de carrera con base en un enfoque cuantitativo principalmente a partir de las fuentes primarias, es el enfoque cualitativo utilizado para evaluar o comparar los resultados del servicio profesional de carrera en México y Latinoamérica, incluyendo los estudios realizados por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), SFP (Secretaría de la Función Pública), CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas),SSPC (Sistema de Servicio Profesional de Carrera); entre otros autores; (Alza, 2012); (Iacoriello, 2014); (Commission, 2015); (Llano, 2014); (Martínez ,2013); (Mascott, 2008); (Quiroga, 2002); (Rivas,2013), entre otros.

Si bien existen algunas coincidencias con dichos enfoques en su mayoría utilizan fuentes secundarias para evaluar principalmente en un examen de comparación en una escala tipo Likert, las deficiencias de los servicios civiles, cuando existen elementos que propician precisamente lo que se plasma en esas mediciones, factores como la corrupción, la imparcialidad, la inequidad, la discrecionalidad, el conflicto de interés, tráfico de influencias, entre otros, que inciden o impactan tanto en la selección de personal como en las funciones directivas, administrativas y operacionales de los diferentes programas y políticas públicas controladas desde el poder ejecutivo y que corresponden con bajos niveles de desempeño en todas las áreas del gobierno.

A partir de los resultados de la investigación, y que difiere con la mayoría de los autores es el establecimiento a partir de la evaluación del servicio profesional de carrera, de un nivel de consolidación que va de medio a alto, cuando no muestran ningún tipo de medición de la corrupción o de la influencia política que es lo que trata de evitar la política pública de un servicio civil de carrera con el objeto de alcanzar la eficiencia administrativa.

La diferencia más importante radica en que el presente trabajo estudia la configuración y/o el diseño de la política pública desde el modelo paradigmático de función pública con base en un enfoque ortodoxo, es decir sustentado en los principios de competencia por mérito, imparcialidad y neutralidad política con el objetivo de alcanzar la especialización y la profesionalización del servicio público que se estableció en la carta iberoamericana de la función pública como recomendaciones y arreglos institucionales de formulación e integración de la política pública de los gobiernos principalmente de orden federal en los países latinoamericanos.

Desde el enfoque anterior la meta primordial del presente trabajo de investigación se centró en medir el desempeño de la política pública más no las consecuencias de su pésima implementación como lo realizan la mayoría de los estudios referenciados, además de incluir un enfoque cuantitativo y econométrico de comparación en el ejercicio de los principios que sustentan el ejercicio de la política pública de recursos humanos del gobierno federal no utilizado anteriormente en el análisis de los principios en mención.

Con base en los resultados de esta investigación se puede argumentar que el nivel de consolidación del servicio profesional de carrera medido a través del ejercicio de los principios que integran la política pública de recursos humanos del gobierno federal, a diferencia de la mayoría de los estudios cualitativos en mención, se encuentra en un parámetro que va de nulo a bajo, esto con base a los niveles de significación estadística en la medición de los principios de objetividad, competencia por mérito e imparcial.

## PARTE IV.- PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO

### CAPÍTULO 6.-Recomendaciones de políticas públicas

#### 4.6.1.-Informe de recomendaciones, adecuaciones y/o propuestas de política pública

Las acciones de políticas públicas planteadas en el presente capítulo se proponen institucionalizar a través de su inclusión en la integración del SED(Sistema de Evaluación de Desempeño) formulado y evaluado por la Secretaría de la Función Pública, supervisado y operado por el OIC(Órgano Interno de Control) en cada una de las dependencias de la administración pública federal centralizada en coordinación con la unidades de recursos humanos y comités de profesionalización, así como las áreas de mejora de la gestión pública y control del desempeño institucional y del servicio profesional de carrera en la administración pública federal centralizada en México.

De igual manera se propone el proyecto de modificación a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento, así como en la normatividad relacionada con los siguientes artículos y fracciones que se describen en el presente informe de recomendaciones.

Con base en los resultados y hallazgos de la investigación, se proponen las siguientes acciones de política pública para la atención del problema de consolidación del SPC.

1.-La inclusión en el SED (Sistema de Evaluación de Desempeño) del servicio profesional de carrera de los indicadores de objetividad, competencia por mérito e imparcialidad referidos en la presente investigación con base en los siguientes valores iniciales para su seguimiento a partir de las siguientes líneas base de desempeño:

Indicador	Porcentaje general de ejercicio	Razón de ventajas (OD)
Objetividad	4.9%	(No aplica)
Competencia por mérito	37.48%	6.152 ratios de discrecionalidad (adj/no adj)
Imparcialidad	55.78%	2.401 ratios de parcialidad (adj/no adj)

2.-Sustentada en el planteamiento del modelo teórico ortodoxo de función pública se recomienda la modificación del artículo 21 del servicio Profesional de carrera anexando la fracción número V como requisito indispensable para garantizar la neutralidad e incidencia política quedando de la siguiente manera:

“.....el aspirante al ingresar al sistema deberá cumplir, además de lo que señale la convocatoria respectiva los siguientes requisitos:

I.-Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permítala función a desarrollar,

II.- No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso,

III.-No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de ningún culto,

IV.-No estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con cualquier otro impedimento legal, y

V.-No pertenecer a ningún partido político o desempeñar funciones relacionadas directa o indirectamente con los procesos electorales en cualquier nivel de gobierno por lo menos dos años anteriores a la publicación de la convocatoria respectiva.....”

3.-Modificación y/o anulación del artículo 34 de la Ley del servicio profesional de carrera que permite la asignación de cargos públicos de manera directa y discrecional sin sujetarse a los procesos de reclutamiento y selección establecidos como mecanismos de ingreso al sistema, utilizando para ello el sistema de movimiento y ocupación escalafonario o lateral de carácter temporal por el servidor público del nivel inmediato inferior ó equivalente, en su caso, y la publicación inmediata del concurso del puesto en cuestión.

4.- Especificación y/o modificación conceptual y operacional de los principios de objetividad, competencia por mérito e imparcialidad establecidos en el artículo cuarto del reglamento de la ley del servicio profesional de carrera quedando de la siguiente manera (propuesta):

Objetividad: Es la actuación basada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de la ley del servicio profesional de carrera y en las disposiciones jurídicas

aplicables, estos supuestos deberán acreditarse con evidencia cualitativa y cuantitativa en escalas de medición y soporte documental, así como en la metodología establecida para tal efecto de manera clara y sin ambigüedades en su aplicación.

Competencia por mérito: es el resultado de un proceso de evaluación y acreditación documental estrictamente relacionado al candidato con base en un esquema de reclutamiento y selección científico del capital humano que describe un proceso de competencia para el ingreso al servicio público a partir de la igualdad de oportunidades.

Imparcialidad: es la acreditación cualitativa y cuantitativa por parte de los evaluadores del proceso de reclutamiento y selección del capital humano que permite la toma de decisiones en la elección o no de candidatos a ocupar cargo público, sin conceder preferencias, privilegios, demérito o discriminación a persona alguna.

5.-Incorporación de evaluadores externos en los procesos de deliberación de cargos públicos (etapa número 5 del proceso de selección), los evaluadores externos deberán acreditar fehacientemente su independencia en la toma de decisiones y su declaratoria de no encontrarse sobre ningún supuesto que puede alterar o influir en la selección del candidato a ocupar un cargo público en la administración pública federal, ni de acciones que pudieran constituir conflictos de interés de acuerdo a lo estipulado en la leyes.

6.-Implementar las acciones correspondientes a garantizar el principio de máxima publicidad de convocatorias a ocupar un cargo en la administración pública federal, estas acciones deberán incluir los elementos metodológicos y técnicos que permitan atraer el número suficiente de candidatos a ocupar un puesto público que permita generar y mantener las condiciones de competencia , de transparencia e igualdad de oportunidades a partir de las fuentes de reclutamiento(bolsa de trabajo internas y externas, academia, reclutadores, secretaría del trabajo, entre otros) del propio mercado de trabajo en igualdad de oportunidades y de información técnica disponible tanto como de forma de participación como de registro en las páginas oficiales de participación ciudadana.



#### **4.6.2.-Metodología para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) para el seguimiento de las recomendaciones de políticas públicas.**

La elaboración de la matriz de indicadores para resultados (MIR) se formula a partir de la metodología del marco lógico (MML), esta metodología la podemos encontrar en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal en México (2007), emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL).

La metodología del marco lógico (MML) contempla los siguientes elementos: análisis del problema, análisis de involucrados, jerarquía de objetivos y selección de la estrategia óptima. A partir del desarrollo de los elementos anteriormente señalados se construye la matriz de indicadores para resultados la cual se integra a su vez de los siguientes elementos: cuatro columnas que proporcionan la siguiente información; un resumen narrativo de objetivos y de las actividades, indicadores (resultados específicos a alcanzar), medios de verificación y supuestos (factores externos que implican riesgos), y cuatro filas que detallan los siguientes elementos; el fin(al cual el proyecto contribuye de manera significativa), el propósito, los componentes y las actividades requeridas.

De acuerdo con el artículo quinto de los lineamientos en mención, el fin y objetivos de los programas federales deberán contribuir al cumplimiento de los objetivos y estrategias de las dependencias y entidades de la administración pública federal, que su vez representan una expresión de los fines últimos en el marco de los propios objetivos, estrategias y actividades contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo formulado por el Ejecutivo Federal, tal y como lo establece el artículo 26-A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La evaluación de los programas federales orienta una planeación basada en resultados (PbR), esta característica orienta a formular las actividades y a fijar metas específicas y contributivas a los logros de los objetivos tanto generales como específicos con base en un planteamiento ortodoxo de la función pública.

Las funciones establecidas en los manuales de organización y de procedimientos tanto generales como particulares se vinculan necesariamente a las funciones orgánicas o a los estatutos correspondientes, estas funciones vinculan las actividades con los presupuestos y las acciones específicas del gobierno a través de los programas federales.

La señalización de ésta característica conlleva una necesidad imperante de vincular y establecer de manera clara y congruente, las acciones y actividades específicas de las dependencias a través del ejercicio del cargo público, esto orienta a definir los cargos públicos como unidades impersonales de la función pública con parámetros de actuación bien delimitados, controlados y supervisados por las unidades organizacionales de la administración pública federal como instrumento del poder ejecutivo para alcanzar los objetivos, estrategias y acciones formuladas en la planeación del desarrollo nacional.

El servicio profesional de carrera tiene como objetivo principal alcanzar la eficiencia y el desarrollo institucional en el marco de la administración pública federal a través de la profesionalización de la función pública, generando resultados de calidad a la ciudadanía en todos los programas, políticas y acciones formuladas y coordinadas desde el gobierno federal en turno.

El modelo ortodoxo de política pública de recursos humanos establecida en la ley del servicio profesional de carrera establece la neutralidad política o de intervención en la adjudicación de cargos públicos a partir de la observación de los principios de objetividad, competencia por mérito e imparcialidad, como principios primordiales de selección de recursos humanos a partir del mercado de trabajo y en condiciones de competencia.

El cumplimiento y ejercicio de estos principios representa el propósito central que se define en el siguiente ejercicio de planeación, y que se establece como el problema a solucionar dentro del contexto, y de los parámetros presentados a partir de los resultados y establecimiento de la hipótesis de investigación.

La metodología del marco lógico consiste en analizar, formular, evaluar y describir el problema, los involucrados, la jerarquía de los objetivos y la selección de la estrategia óptima por medio de la cual se alcanzarán los objetivos establecidos para solucionar la problemática identificada, la matriz de marco lógico es el producto de seguir la metodología del marco lógico, la cual resume, lo que el proyecto presente hacer y cómo, los supuestos clave, y el proceso de monitoreo y seguimiento de indicadores, metas y objetivos planteados (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015).

Los puntos siguientes integran la metodología y la elaboración de la matriz para resultados, en el contexto de los hallazgos, relaciones de incidencia y parámetros identificados en el proceso de investigación desarrollado con base en el método científico.

**A) Definición del problema:**

La problemática identificada en el presente ejercicio de evaluación corresponde con el bajo grado de consolidación del servicio profesional de carrera y su relación con las variables independientes o explicativas en los parámetros y coeficientes descritos en los resultados de la investigación como alternativas de solución en el mejoramiento de la política pública de recursos humanos del gobierno federal.

**B) Análisis de involucrados:**

La política pública de ingreso a la administración pública federal es de orden público y de alcance nacional, sin embargo, en la presente evaluación de política pública se centra en el mejoramiento operativo de las dos principales áreas de gestionar el sistema del servicio profesional de carrera, por ser éstas, las dimensiones objeto de análisis susceptible de

modificar y/o mejorar en cada una de las unidades organizacionales con adscripción al servicio profesional de carrera: área de recursos humanos y del comité técnico de selección.

**C) Árbol de problemas:**

El árbol de problemas identifica en forma esquemática los principales puntos críticos a resolver, refleja las causas y las consecuencias de dicha problemática, el problema central que interviene en esta relación de causalidad, se identifica con el bajo grado de consolidación existente en el servicio profesional de carrera.

**D) Árbol de objetivos:**

El árbol de objetivos describe los niveles deseados o probables de ser alcanzados, consiste en convertir los estados negativos en soluciones o estados positivos, como la situación deseada o esperada con el propio cumplimiento de los mismos en el nivel propuesto.

**E) Acciones de identificación de alternativas:**

Consiste en definir los mecanismos con base en diferentes propuestas que promuevan o acerquen de una mejor manera el fin último planteado.

**F) Análisis de alternativas para la selección de la solución óptima:**

Consiste en identificar ventajas y desventajas de cada alternativa de solución y seleccionar aquella que represente tener las mejores características tanto técnicas como políticas en un contexto de consenso con las partes, y de involucramiento de responsabilidades en los actores para su adecuada inserción e implementación.

**G) Estructura Analítica del Proyecto (EAP):**

Consiste en identificar una jerarquía del alcance social en la resolución de los objetivos y metas planteadas con el objetivo de establecer los límites y la inmersión contemplada del cambio en la realidad en la población objetivo.

A continuación se plantean cada uno de los puntos anteriores en el proceso de la construcción de la matriz de indicadores para resultados con base en los antecedentes y los resultados de la investigación realizada en la parte I, II y III del presente trabajo académico.

#### **4.6.2.1.-Identificación del problema y alternativas de solución**

##### **Análisis de involucrados**

La política pública de ingreso, permanencia y desarrollo en el sistema del servicio profesional de carrera es de interés público y de alcance nacional, involucra a toda la administración pública federal centralizada; las secretarías de Estado y los órganos administrativos desconcentrados, también se especifica en el artículo primero de la ley del servicio profesional de carrera que las entidades del sector paraestatal previstas en la ley orgánica de la administración pública federal pueden establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la ley.

Algunas entidades federativas y municipios en México también han diseñado sus propios servicios profesionales de carrera tomando como base el servicio profesional de carrera, por constituir éste, el primer servicio profesional a nivel federal con una estructura normativa específica de funcionamiento, seguimiento, control y de evaluación de desempeño de funcionarios públicos en el ingreso, la permanencia y de desarrollo al interior en un sistema de formación en el servicio público.

Al ser de interés público y con características de los servicios civiles de carrera abiertos, permiten el involucramiento de cualquier ciudadano interesado en ocupar un puesto en la administración pública federal en cualquier nivel del servicio, de acuerdo con sus propias características de formación, de experiencia y de desarrollo profesional alcanzado, sin necesidad de ingresar obligatoriamente desde el primer nivel de ingreso al sistema, estableciendo con ello los niveles de competencia existentes en el mercado de trabajo conformados por la propia oferta y demanda de recursos humanos.

Los ciudadanos que reciben bienes y servicios del gobierno federal a través de sus diferentes programas y políticas son los principales beneficiarios (o afectados), ya que la calidad de los beneficios otorgados son diseñados, implementados, administrados y operados por el personal que integra los mandos sustantivos del gobierno federal a través de

los siguientes niveles: Director General, Director de Área, Subdirector de área, Jefe de Departamento y Enlace, encargados de operar todos los programas de la administración pública federal incluyendo, de especial importancia, los programas sociales encaminados a combatir las problemáticas de la población con escasos recursos a través de programas orientados a proteger y fomentar los derechos sociales como la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social, la vivienda, entre otros.

Desde esta perspectiva todos los sectores de la sociedad están interesados e involucrados en que los servicios prestados por el gobierno federal sean eficientes, con calidad, transparentes, profesionales, pertinentes y expeditos, además, de atención especial, es el ejercicio y aplicación de los recursos públicos, en donde es de necesidad imperante contar con recursos humanos con un alto nivel de responsabilidad y profesionalismo.

Los involucrados específicos en el ejercicio de los principios primordiales de función y de actuación pública, son las áreas encargadas de gestionar, administrar y operar el SPC, de especial importancia, los comités técnicos de selección, los comités de profesionalización, y las área de recursos humanos, las áreas de evaluación y control asignadas dependientes de la SFP, los órganos de fiscalización, auditoría, contraloría y los titulares del área de responsabilidades.

De importancia señalar la integración reciente de los comités de ética y prevención de conflictos de interés, que en su caso, se hayan conformado con base en los lineamientos publicados en el diario oficial de la federación el 20 de agosto del 2015, para propiciar la integridad de los servidores públicos y acciones permanentes, que favorezcan el comportamiento ético de los servidores públicos y salvaguardar los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

## **Análisis de la situación problemática**

Con base en la revisión bibliográfica y en los resultados de la investigación, se consideran las siguientes situaciones no deseadas que representan el escaso grado de consolidación alcanzado del sistema del servicio profesional de carrera:

1.-Alto índice de rotación de personal que representa entre el 20-25% en las plantillas con adscripción al sistema del servicio profesional de carrera, cuando los sistemas de formación en servicio considerados como consolidados de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo no sobrepasan el 5% de rotación.

2.-Baja eficiencia e inconsistencia en la designación de cargos públicos, declarando concursos públicos como desiertos cuando se tienen candidatos acreditados en todas las fases del proceso de selección para cubrir las vacantes.

3.-Excesos en la utilización de mecanismos que la ley del servicio profesional de carrera dispone para la ocupación temporal de un cargo, mecanismos que la propia ley considera como excepcionales para su ejercicio, establecidos para cubrir y garantizar la continuidad de los servicios en las dependencias por causa de fuerza mayor o contingencias extraordinarias, (LSPC,art.34), en esta situación el personal designado en el cargo no se adscribe al sistema de servicio profesional de carrera y no necesita cubrir los mecanismos de reclutamiento y selección, ni de capacitación, entre otros.

4.-Nula promoción interna (1.2%), que representa una escasa vinculación en la planificación de recursos humanos, y del propio desarrollo y de crecimiento profesional del servidor público para ocupar cargos de mayor responsabilidad.

5.-Bajo establecimiento de planes de carrera individualizados que representan los mecanismos de planificación en los propios procesos de desarrollo organizacional y de crecimiento institucional.

6.-Baja certificación de servidores públicos en los procesos de capacitación y certificación de capacidades para la permanencia y desarrollo.

7.-La evaluación del desempeño es insuficiente y se encuentra desvinculada del personal adscrito al sistema del servicio profesional de carrera.

8.-Las previsiones de personal no se desprenden de un ejercicio prioritario o estratégico con base en el alcance de objetivos y metas institucionales y nacionales de la planeación democrática.

9.-Existen déficits de personal significativos que puedan ser cubiertos de manera formal y legal con base en una necesidad justificada, planeada y razonada de capital humano.

10.-Existen mecanismos normativos ambiguos y poco sustentados (empíricamente), que propician las condiciones para el ejercicio de arbitrariedad, discrecionalidad, clientelismo, corrupción, tráfico de influencias, patronazgo y parcialidad en la designación de cargos públicos.

11.-Los responsables de los servicios relacionados con el desarrollo del capital humano, capacitación y certificación son percibidos por el resto de la organización como instancias que no aportan valor al logro de los objetivos comunes.

12.-La unidad de recursos humanos no define los estándares de rendimiento esperado por las personas de acuerdo con las estrategias de la organización.

13.-No existen mecanismos de retribución (sistemas de compensación) específicos que estimulen a las personas hacia el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, el aprendizaje y desarrollo de competencias.

14.-La unidad organizacional no dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados en el proyecto organizativo global.



Descripción del problema central con base a la evidencia mostrada y probada en la investigación.

Si bien existen diferentes problemáticas que de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo y con la revisión bibliográfica de investigaciones referidas a los resultados del servicio profesional de carrera son consecuencias del bajo desempeño (puntaje) de cuatro rubros o problemáticas fundamentales de :

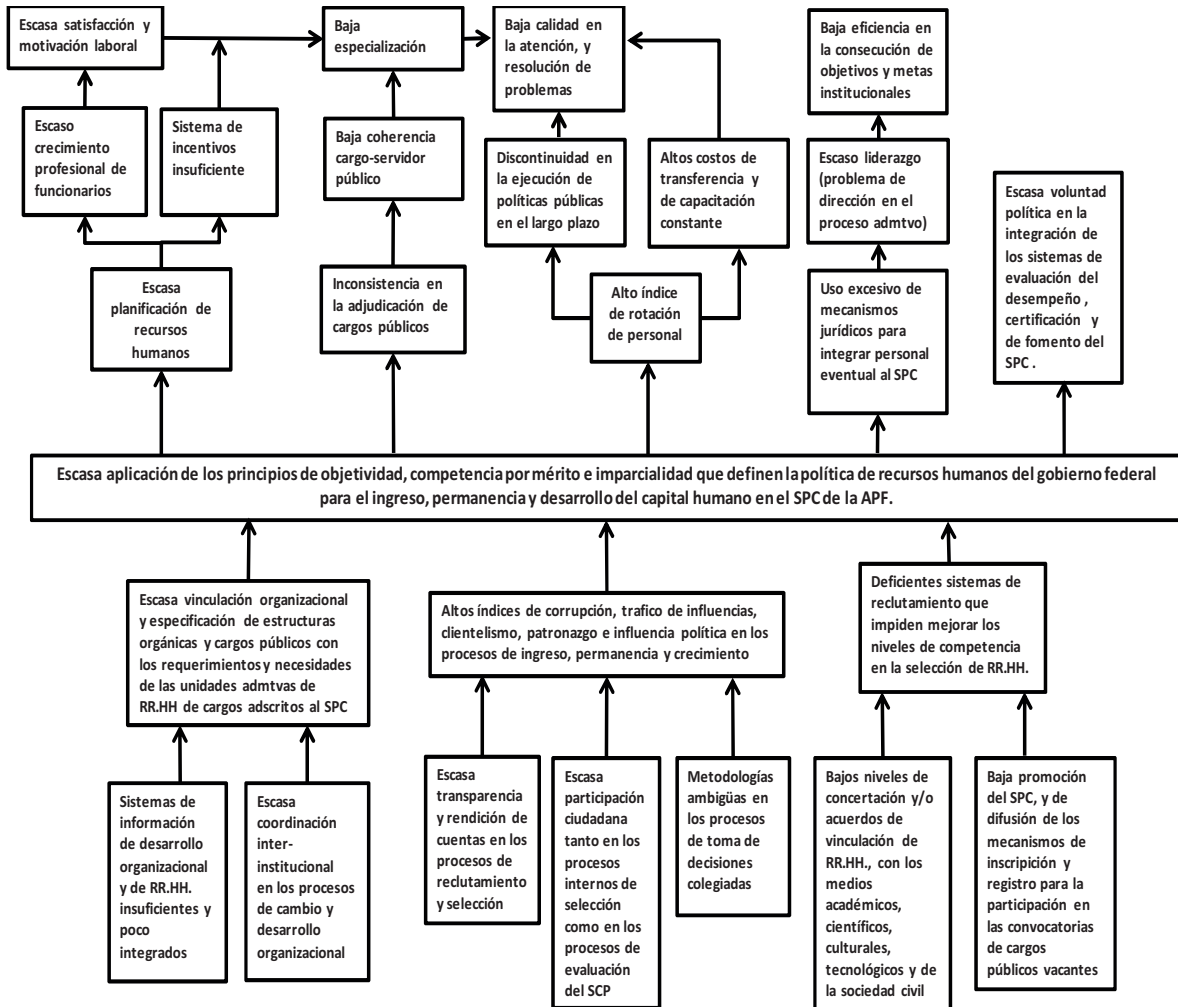
- 1.-Eficiencia,
- 2.-Coherencia administrativa-estratégica-direccional,
- 3.-Operativa -funcional-compensatoria,
- 4.-Comunicación-liderazgo-integración.

A diferencia de las propuestas planteadas de solución en la literatura, que concentra sus propuestas en aumentar la eficiencia de los rubros anteriores, o los recursos presupuestales, la capacitación o el exhaustivo monitoreo del clima organizacional, entre otros, la siguiente relación de causalidad de problemas (árbol de problemas), se desprende de un mecanismo de investigación sistemática y coherente que relaciona variables con variables y que evalúa el *desempeño de la política pública*, más no los resultados de su mal ejercicio.

La política pública central de recursos humanos del gobierno federal consiste en profesionalizar el servicio público en beneficio de la sociedad (no al servidor público), para ello es necesario retener al mejor candidato posible (coherencia cargo-candidato) a partir de las condiciones de competencia del mercado de trabajo, garantizando la igualdad de oportunidades, la equidad, el mérito personal y la neutralidad política necesaria en el contexto del modelo de función pública ortodoxo planteado.

El siguiente esquema (Figura IV-1) se sustenta a partir de la evidencia mostrada en los resultados de la investigación y relaciona los resultados de la corrupción, la incidencia del poder en un contexto considerado neutral y apolítico, y de un inadecuado proceso de reclutamiento y selección.

### Arbol de problemas



**Figura IV-1 Arbol de problemas**  
Fuente: Elaboración propia, año 2017.

La figura o esquema de relaciones IV-1, muestra las relaciones de causalidad sustentadas con base en las referencias bibliográficas, los resultados de la investigación en la medición de las variables independientes de objetividad, competencia por mérito e imparcialidad, así como parte de las dimensiones que integran el índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC) elaborado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

## **Análisis de objetivos**

El análisis de objetivos consiste en examinar las situaciones no deseadas o problemáticas, convirtiendo en objetivos cada situación considerada como susceptible de ser subsanada, para ellos se redacta en tiempo pasado o positivo las previsiones buscadas.

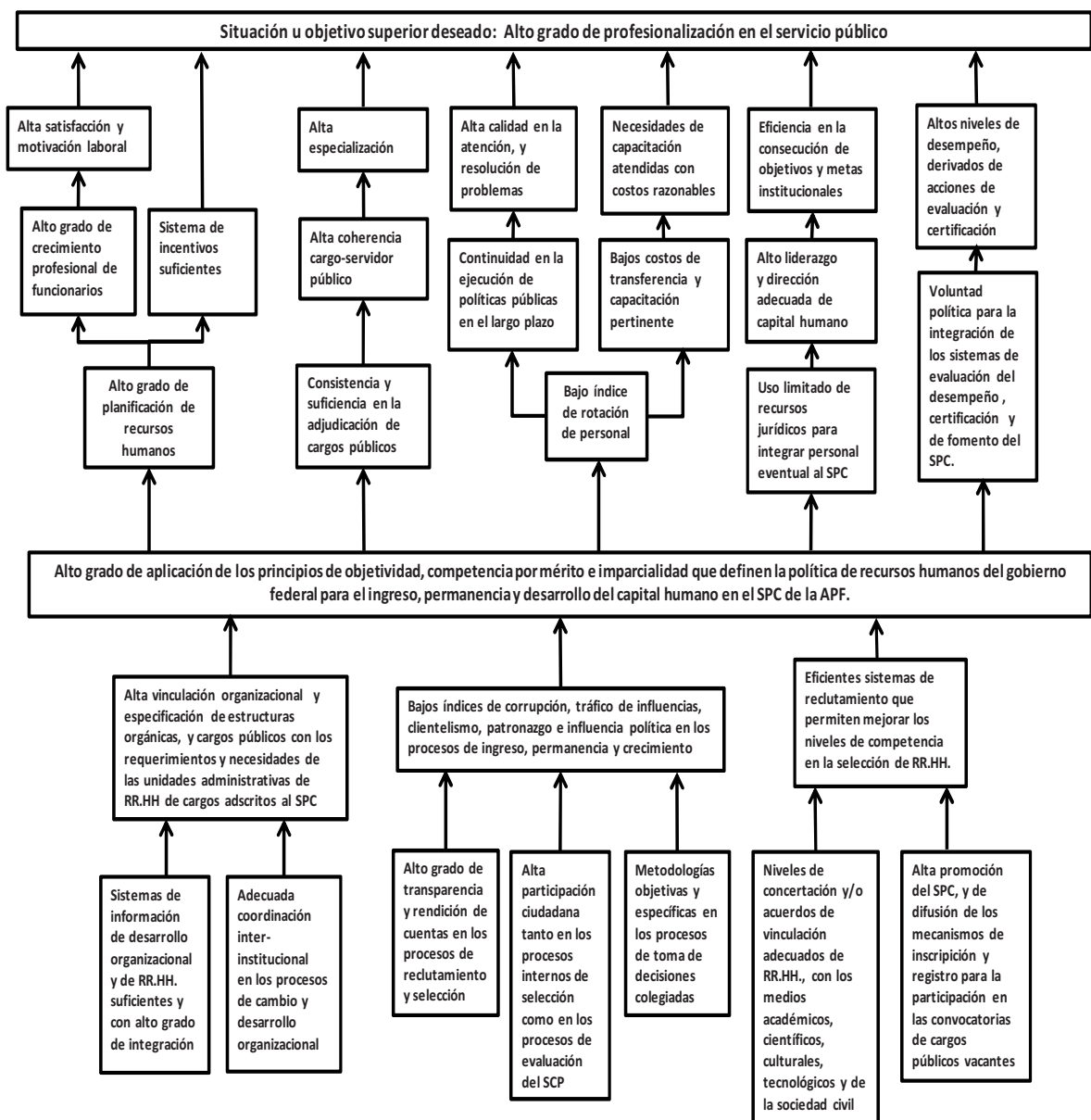
Con base en la metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (2005) al transformar las situaciones negativas consideradas como causas del problema central en estudio, en situaciones o estadios deseados, éstas, se convertirán en medios en el árbol de objetivos y los efectos del problema central se convertirán en los fines buscados.

El propósito del proyecto se formula a partir del problema central objeto de estudio o propósito fundamental del proyecto, que de acuerdo con los resultados de la investigación, lo que se busca es incrementar el ejercicio y/o aplicación efectiva de los principios de objetividad, competencia por mérito e imparcialidad, principios primordiales del servicio profesional de carrera.

Los principios en mención constituyen el eje rector de la política pública de recursos humanos del gobierno federal para el ingreso, la permanencia y el desarrollo de recursos humanos a través del sistema del servicio profesional de carrera, buscando como fin superior la profesionalización del servicio público en beneficio de la sociedad.

Siguiendo la metodología y analizando el árbol de problemas descrito, se muestra a continuación el árbol con los objetivos con base en un análisis de causalidad y adecuados correspondientes.

## Arbol de Objetivos

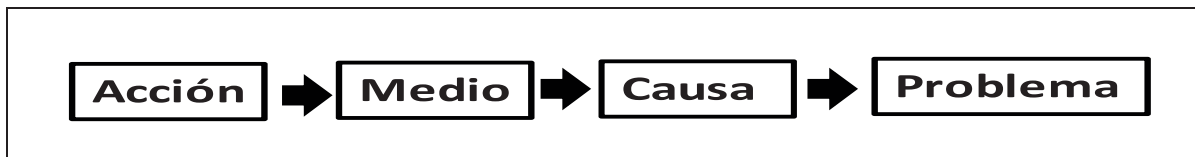


**Figura IV-2 Arbol de objetivos**

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del marco lógico, año 2017.

## Identificación de alternativas de solución de problemas

La metodología del marco lógico propone realizar un análisis exhaustivo de alternativas que permita seleccionar las mejores alternativas de solución al problema identificado con base en la siguiente pauta de análisis:



**Figura IV-3 Coherencia causa, medio y acción**

Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

A partir del esquema anterior se sugiere la atención de las siguientes actividades para realizar un adecuado proceso de selección de alternativas:

- 1) Identificación de acciones
- 2) Postulación de alternativas
- 3) Selección de la estrategia óptima

El análisis de acciones permite a partir de las relaciones de causalidad, identificar los medios y las alternativas para poder concretizar u operacionalizar la forma en que se alcanzarán los objetivos y los fines superiores planteados.

Las acciones en el contexto de la administración pública corresponden con el concepto de acciones gubernamentales, es decir, son actividades efectuadas por el gobierno en el marco de la función pública, éstas pueden representen políticas, programas o cambios en las leyes que permitan mejorar la toma de decisiones, así como las actividades específicas de coordinación, inversión o planeación presupuestal para alcanzar los objetivos considerados de interés público en la solución de problemas.

A partir de este concepto se describen los medios involucrados y las actividades de propuesta planteadas que se presumen necesarias para alcanzar los objetivos de los componentes:

## **Actividades específicas para alcanzar el objetivo particular de los componentes**

A) Actividades necesarias para la formulación e integración de sistemas de información de desarrollo organizacional y de recursos humanos necesarias para vincular las estructuras organizacionales y los cargos públicos con los requerimientos y necesidades de las unidades administrativas con cargos adscritos al servicio profesional de carrera que permita aumentar el grado de objetividad en la toma de decisiones en la selección de personal:

1. Implementación de nuevas plataformas de base de datos que permitan generar de manera integral la información de recursos humanos del gobierno federal,
2. Cruce de base de datos existentes que permitan unificar y actualizar en campos específicos y en tiempo real, la información relacionada exclusivamente a los cargos con adscripción al servicio profesional de carrera con la información relacionada a la planeación y/o adecuaciones organizacionales,
3. Tercerización (outsourcing) de servicios en RR.HH. con sistemas independientes al SPC para gestionar servicios de desarrollo organizacional, consultoría, análisis de cargos y estructuras orgánicas, así como detección de necesidades de recursos humanos presentes y futuras (planificación),
4. Utilización del RUSP (Registro Único de Servidores Públicos) como mecanismo de referencia en los cambios en las estructuras e información organizacional, así como la generación de estadísticas de recursos humanos y de información necesaria para el proceso de planificación de RR.HH.,
5. Mecanismos de integración con fuentes y/u organizaciones de reclutamiento para fomentar la difusión e intercambio de información de recursos humanos, en especial el reclutamientos para el primer nivel de ingreso al sistema (enlace) que precisan mecanismos masivos de gestión y vinculación de información.

B) Actividades necesarias para la coordinación inter-institucional en los procesos de cambio y desarrollo organizacional que permita vincular las estructuras organizacionales y los cargos públicos con los requerimientos y las necesidades de las unidades administrativas con cargos adscritos al servicio profesional de carrera y con ello aumentar el grado de objetividad en la toma de decisiones en la selección de personal:

1. Creación de mecanismos o instrumentos normativos de coordinación inter-institucional para la integración de grupos de trabajo que coordinen las actividades de gestión del cambio organizacional,
2. Sistemas de información que permitan incorporar los proyectos individualizados de carrera de los servidores públicos con adjudicación de cargo por concurso público que permitan establecer las posibles trayectorias coordinadamente en todas las dependencias de la administración pública federal centralizada,
3. Sistemas de coordinación inter-institucional entre los proyectos de modificación de las estructuras organizacionales y los planes individuales de carrera con el objetivo de reorientar con una visión de largo plazo las líneas de profesionalización de los servidores públicos adscritos al servicio profesional de carrera,
4. Actualización de manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público en protocolos informáticos a nivel central, que permitan establecer escenarios posibles de coherencia de necesidades institucionales y funciones administrativas, que permitan establecer relaciones lógicas entre acciones, actividades y funciones en el servicio público, que permita a su vez, adecuar los instrumentos organizacionales con base en los cambios y necesidades del desarrollo institucional,
5. Incorporación de sistemas de evaluación del cambio organizacional que permitan establecer los alcances e impacto, tanto en el nivel institucional como político, y de cultura organizacional y su vinculación o afectación con el sistema del SPC.

C) Actividades necesarias para la transparencia y rendición de cuentas en los procesos de reclutamiento y selección que permitan disminuir los índices de corrupción, tráfico de influencias, clientelismo e influencia política en los procesos de ingreso, permanencia y crecimiento en el sistema del servicio profesional de carrera:

1. Transparentar con base en lo establecido en la ley de transparencia y acceso a la información pública expedida el 27 de enero del 2017, todo el proceso de reclutamiento y selección, incluyendo los procesos y/o mecanismos específicos de deliberación de concursos públicos, que a la fecha presente no es posible identificar de manera pública. Es de especial interés investigar cuales fueron los motivos para la no adjudicación de cargos públicos, declarando un concurso desierto, cuando existen candidatos que satisfacen todo el proceso de reclutamiento y selección de manera aprobatoria que permitan diseñar o ajustar la última etapa del proceso de selección que representa el mayor problema en la deliberación de concursos,
2. Establecer mecanismos para la difusión de los diferentes resultados en cada etapa del proceso de selección, las convocatorias para ocupar un puesto en la administración pública federal son de interés público, por ello la ley federal de transparencia (artículo 2, fracc. II) obliga a las dependencias a ajustar sus procesos de difusión de manera oportuna, verificable, inteligible, relevante, confiable e integral,
3. Sistematizar las resoluciones e incidencias del Comité de Ética, de las acciones derivadas de procesos relacionados a los conflictos de interés de funcionarios públicos que permitan adecuar mecanismos normativos para la prevención de este delito de acuerdo con resultados observados en los procesos deliberativos en las diferentes unidades con adscripción al servicio profesional de carrera,
4. Fomentar los principios de gobierno abierto, rendición de cuentas y accesibilidad e innovación tecnológica por medio de acciones de sensibilización y capacitación de funcionarios públicos.



D) Actividades necesarias para el involucramiento de la ciudadanía en la supervisión de los procesos de selección y de evaluación relacionados al sistema del servicio profesional de carrera que permitan disminuir los índices de corrupción, tráfico de influencias, clientelismo e influencia política en especial la toma de decisiones relacionada con la deliberación de concursos públicos y la adjudicación de cargos públicos:

1. Mecanismos normativos para la incorporación de supervisores externos, de especial importancia en la toma de decisiones relacionadas a la deliberación de concursos públicos llevada a cabo por el comité técnico de selección, que representa el punto vulnerable de incidencia de discrecionalidad e imparcialidad tanto en la adjudicación de cargos como en la declaratoria de concursos desiertos, de preferencia de instituciones académicas reconocidas, o del medio civil, independientes a las instituciones participantes y ajenas a cualquier partido político.
2. Mecanismos normativos para la incorporación de evaluadores externos de preferencia de instituciones académicas o científicas en las áreas de conocimiento específico del cargo público sujeto a concurso público, y ajenas a cualquier partido político o institución de carácter político, que pudiera influir o vincular procesos de conflictos de interés o de parcialidad en sus opiniones o recomendaciones,
3. Programa de evaluación de concursos y seguimiento a concursantes finalistas que no resultaron ganadores con el objeto de fomentar su participación en concursos similares o esquemas de vinculación de recursos humanos que permiten conectar a los exandidatos con oportunidades laborales en la administración pública federal,
4. Programas de capacitación e información en el medio civil que fomente el interés y la participación ciudadana para formar parte del servicio profesional de carrera, como una opción laboral confiable de desarrollo profesional, y de mecanismo de participación democrática ciudadana en beneficio de la población y de legitimación del Estado Mexicano.

E) Actividades necesarias para el mejoramiento de las metodologías utilizadas en el proceso de evaluación colegiada llevado a cabo por el comité técnico de selección en la deliberación de concursos y adjudicación de cargos públicos, que permitan disminuir las condiciones que fomentan comportamientos en los funcionarios públicos que propician el ejercicio de la arbitrariedad, discrecionalidad y parcialidad derivado de prebendas políticas y/o acciones de corrupción, tráfico de influencias, patronazgo y/o clientelismo:

1. Incorporación del mecanismo para la evaluación de la entrevista final que corresponde con el 30% del puntaje final del candidato a ocupar un puesto en la administración pública federal, y que no se encuentra definida en la actualidad y que representa el medio por medio del cual se ejerce la discrecionalidad e imparcialidad en la deliberación de cargos públicos,
2. Si corresponde con una metodología el mecanismo anterior planteado, deberá especificar o reunir las condiciones siguientes:
  - i. Homologación de criterios sustentados en el principio de competencia por mérito,
  - ii. Especificación de los puntajes y/o reglas de valoración o evaluación para cada parte del proceso en los sistemas de selección específicos,
  - iii. Si incluye centros de evaluación o escenarios para la toma de decisiones, especificar el contexto, la bibliografía y los supuestos relacionados a los factores o rubros a evaluar o calificar,
  - iv. Los demás mecanismos que a partir de evaluadores externos o supervisores externos del medio académico o científico, puedan considerar necesarios para garantizar la igualdad de oportunidades, la equidad, la transparencia, la competencia sustentada en el mérito y la imparcialidad en la deliberación de concursos o adjudicación de cargos públicos.

F,G) Actividades necesarias para la generación, formulación, y fomento de acuerdos de concertación, coordinación, cooperación y/o vinculación de RR.HH., con los medios académicos, científicos, culturales, tecnológicos y de la sociedad civil, así como las acciones necesarias de promoción y difusión de los mecanismos de inscripción y operación de la plataforma para participantes en los concursos públicos, que permitan incrementar la eficiencia, suficiencia y calidad de los procesos de reclutamiento con base en el principio de máxima publicidad y con ello generar las condiciones de información y de competencia perfecta en la oferta proveniente del mercado de trabajo:

1. Acuerdos de concertación con organizaciones tanto públicas como privadas para formalizar actividades de promoción y difusión e intercambio de información de RR.HH., y de personas que desean formar parte y desarrollarse profesionalmente a través del servicio profesional de carrera en la administración pública federal,
2. Acuerdos de coordinación con las entidades federativas, municipios o delegaciones, que en el ámbito de sus competencias, vinculen acciones y actividades de promoción, difusión y/o capacitación, en su caso, de los mecanismos específicos de reclutamiento y selección, y de participación para el ingreso al servicio profesional de carrera de la administración pública federal,
3. Acuerdos y/o convenios de cooperación con entidades federativas para integrar una base de datos única que sirva como referencia para la toma de decisiones de reclutamiento de recursos humanos o de promoción e intercambio de capital humano que permita coadyuvar al propio desarrollo institucional del sector público en beneficio de la población mexicana,
4. Acuerdos de vinculación o de cooperación en su caso con instancias internacionales interesadas en procesos de intercambio de RR.HH., que permita difundir, promocionar y legitimar el servicio profesional de carrera en la población mexicana con el objetivo de incrementar el interés y las propias oportunidades de desarrollo y crecimiento derivadas de la incorporación al servicio profesional de carrera.

## Selección de la alternativa óptima

Con base en la descripción de acciones del punto anterior se muestra la elección de las siguientes alternativas de acuerdo con los siguientes argumentos:

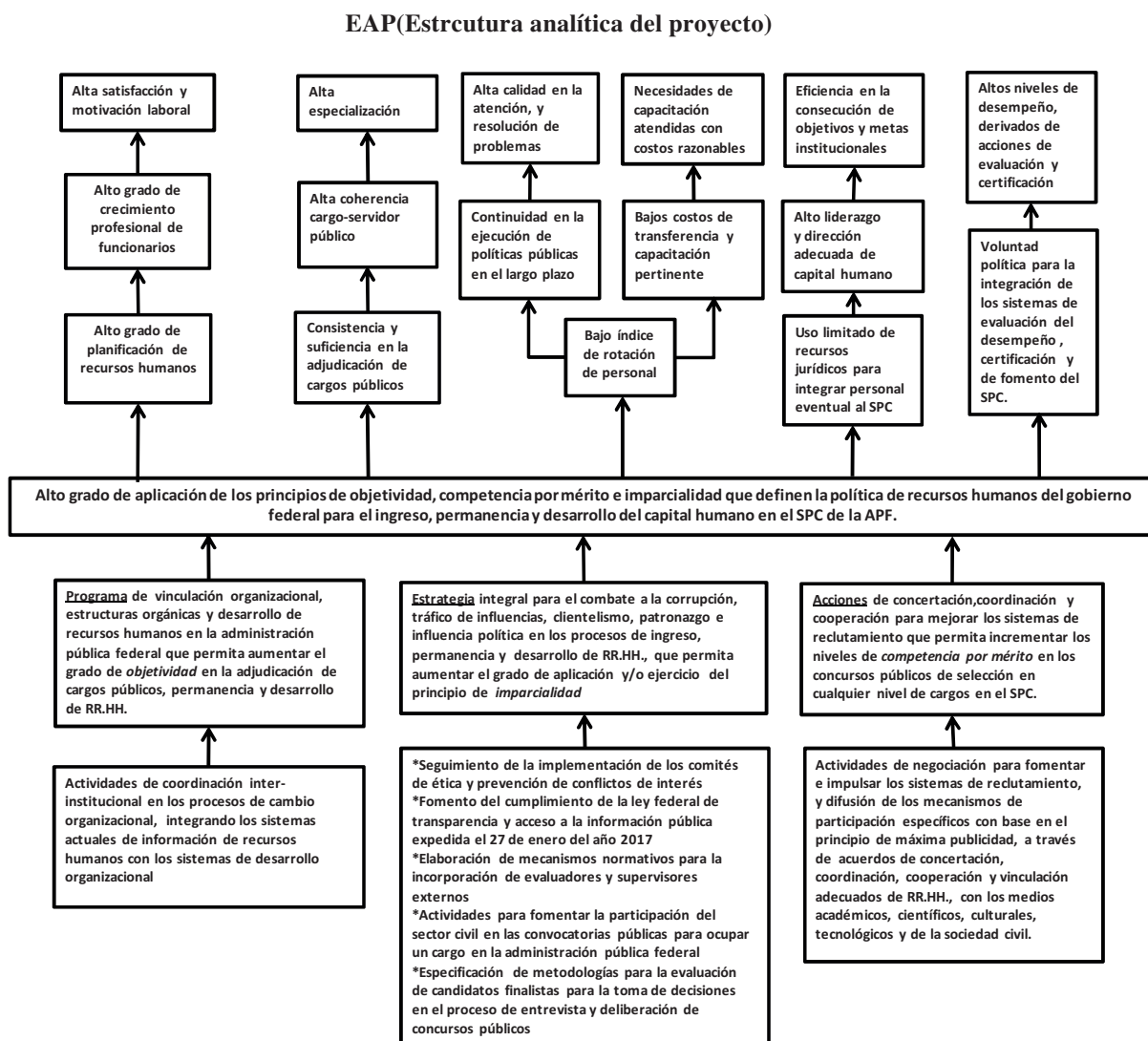
**Cuadro IV-1 Selección de alternativas óptimas**

Alternativa	Argumento
A2 y A4	El ajuste de política pública planteado no propone ajustes presupuestales para la mayor parte de los cambios o modificaciones propuestas ya que la tercerización de servicios y la implementación de nuevas plataformas de base de datos requieren de inversiones importantes .
B1,B3	Relacionado a los puntos anteriores la utilización de los sistemas disponibles son suficientes pero requieren de instrumentos o mecanismos normativos de concertación integrados a través de grupos de trabajo para efectuar de manera eficiente y específica los procesos relacionados al cambio organizacional y al seguimiento de los planes individualizados de carrera. La actualización de manuales de organización en protocolos informáticos especiales requieren inversiones que pueden resultar innecesarias a pesar de los beneficios que resultaría el disponer de tales programas y plataformas
C(todos)	Por ser uno de los puntos claves para el combate a la corrupción, conflicto de interés, tráfico de influencias o clientelismo para disminuir las acciones de parcialidad y discrecionalidad en la asignación de cargos públicos es de necesidad imperante atender todos las acciones descritas para este medio, ya que hasta el momento no existe manera de disminuir estos factores a través de programas de sensibilización y concientización, requiere de acciones de control de la conducta y del comportamiento directos y constantes. Es necesario disponer de mecanismos para sistematizar las incidencias relacionadas a los procesos de vinculación de responsabilidades administrativas, los procesos de corrupción y conflictos de interés, la falta de rendición de cuentas y de transparencia en la aplicación de recursos públicos.
D(todas)	Todas las acciones de supervisión y de seguimiento a los procesos de selección a través de la incorporación de evaluadores o visores externos son importantes de incluir, y de mayor interés las relacionadas a los procesos de deliberación de concursos públicos, sin embargo habrá que señalar que el involucramiento de personal externo a los procesos de selección requiere de una voluntad política prácticamente inexistente, que requiere negociación y liderazgos importantes para promover la transparencia y el interés en los involucrados-
E2 y E3	Sí existe un mecanismo de evaluación para el proceso de entrevista final, el problema es la no especificación de la metodología utilizada para calificar esta parte del proceso de selección, y que de acuerdo con los resultados, esta parte del proceso es utilizada de manera sistemática como mecanismo para alterar las evaluaciones y beneficiar o perjudicar a un candidato en beneficio de otro, es importante especificar por lo menos las condiciones que se propone en la acción E2 en esta parte del concurso.
F y G	En lo referente a los medios F y G se identifican en un mismo componente como mecanismo de generación, formulación y fomento de acuerdos de concertación, coordinación, cooperación y/o vinculación que pueden incluir las acciones de difusión y promoción del SPC en todos los sectores de las sociedad como mecanismo de máxima publicidad que permita generar las condiciones de información y de competencia perfecta en el mercado incidiendo de manera satisfactoria el proceso de reclutamiento para la ocupación de cargos públicos en la administración pública federal

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del marco lógico, año 2017.

## Estructura analítica del proyecto (EAP)

Una vez analizadas exhaustivamente cada una de las alternativas con base en sus dimensiones y alcances tanto operativos, estratégicos y de viabilidad (costos político-administrativos y financieros) se procede a construir la estructura general analítica del proyecto.



**Figura IV-4 Estructura Analítica del Proyecto (EAP)**

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del marco lógico, año 2017.

#### 4.6.2.2.-Matriz de indicadores para resultados (MIR)

La MIR consiste en describir el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, las metas, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos planteados a partir de la MML (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015).

**Cuadro IV-2 Matriz de indicadores para resultados (resumen)**

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios	Supuestos
<b>Fin</b>	Profesionalizar el servicio público en la administración pública federal en beneficio de la sociedad mexicana	Niveles de satisfacción de los ciudadanos -Trimestral-	Calificación u opiniones del usuario final de los trámites, servicios, atención y/o resolución de problemas y percepción de la calidad en el servicio y actuación pública con integridad	-Continuidad en el seguimiento a largo plazo en el diseño y estructura de las políticas públicas implementadas -Metodologías de evaluación equivalentes.
<b>Propósito</b>	Incrementar el nivel de consolidación del servicio profesional de carrera	<b>IDSC</b> (Índice de Desarrollo de Servicio Civil) -Anual-	Aplicación de la metodología para la evaluación del servicio profesional de carrera aplicada por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo)	Continuidad sexenal del modelo general de formación en servicio público del gobierno federal
<b>Componentes</b>	<b>A.-Programa</b> de vinculación organizacional, estructuras orgánicas y desarrollo de RR.HH	<b>Objetividad</b> $r =$ Correlación de Pearson (Línea Base=4.9%) -Semestral-	Registros de las áreas de organización y análisis de del SPC así como en el RUSP(Registro Único de Servidores Públicos) del gobierno federal	Se logran alcanzar los acuerdos interinstitucionales para la integración de la información de planificación de recursos humanos..
	<b>B.-Acuerdos o convenios</b> de concertación, coordinación y cooperación para mejorar los sistemas de reclutamiento.	<b>Competencia por mérito</b> OD= 6.152 (Línea Base=37.48%) -Semestral-	Registros de las áreas de organización y análisis de del SPC así como en el RUSP(Registro Único de Servidores Públicos) del gobierno federal, se incluyen los sistemas de reclutamiento tanto internos como externos disponibles.	Existen las condiciones técnicas de competencia (externas) adecuadas que permitan la igualdad de oportunidades sustentada en el mérito profesional
	<b>C.-Estrategia</b> integral para el combate a la corrupción, tráfico de influencias y conflicto de interés.	<b>Imparcialidad</b> OD= 2.401 (Línea Base=55.78%) -Semestral-	Registros de las áreas de organización y análisis de del SPC así como en el RUSP(Registro Único de Servidores Públicos) del gobierno federal	Se reducen influencias en la designación de cargos públicos derivado del seguimiento de la estrategia integral para el combate a la corrupción y tráfico de influencias.
<b>Actividades</b>	*Las actividades específicas para alcanzar cada uno de los componentes se detallan en la página191 del presente trabajo			

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología del marco lógico, año 2018.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Con base en los resultados obtenidos a través de las técnicas estadísticas econométricas señaladas, y en la recopilación aleatoria de muestras para los grupos de estudio a partir de las fuentes primarias, se puede concluir que: se acepta de manera general la hipótesis planteada en la presente investigación con base en la observación empírica del escaso ejercicio de los principios de objetividad, imparcialidad y competencia por mérito (variables independientes) en los parámetros y coeficientes de determinación referenciados, relacionado una indeterminación o inconsistencia tanto en la deliberación de cargos públicos como de manera sistémica en la permanencia, desempeño y desarrollo de recursos humanos, relacionado un escaso grado de consolidación del servicio profesional de carrera en la administración pública federal en el periodo 2005-2015.

Se concluye de igual manera, que el escaso ejercicio de los principios de objetividad, competencia por mérito e imparcialidad, no representa empíricamente al modelo teórico ortodoxo de función pública planteado en la política pública de ingreso, permanencia y desarrollo de capital humano en la administración pública del gobierno federal.

Las características del servicio profesional de carrera tanto en su estructura, tomando como referencia los diferentes servicios de carrera en el mundo, como de su desempeño, tampoco alcanza a cubrir las características de un verdadero servicio civil de carrera, tanto en sus dimensiones operativas, sistémicas, jurídicas, políticas y administrativas de planificación, formación y desarrollo de recursos humanos en el servicio público.

El análisis del desempeño de la política pública como objeto de estudio, más no de las consecuencias de su mala praxis, permite clarificar las líneas susceptibles de mejoras que vayan más allá de propuestas orientadas a mejorar la eficiencia y el desempeño basado en resultados, que solamente describen la aplicación de recursos públicos y el ejercicio de la

planificación, pero desvinculan los factores humanos que describen y motivan conductas no deseadas en el ejercicio de la función pública.

El área de recursos humanos que debería de ser la unidad clave para la toma de decisiones, que a pesar de tener nula significancia estadística en los procesos de deliberación de cargos públicos, si muestra resultados coherentes y correlacionados en sus procesos o metodologías hasta antes del proceso de evaluación del comité técnico de selección (Coeficiente de Pearson + .55) entre el primer y segundo finalista, lo que permitió definir al área del comité técnico de selección, como el factor clave para observar las alteraciones de los principios de política pública planteados.

Por otra parte la alta rotación de personal es una consecuencia directa de una mala elección de candidatos y/o de la imparcialidad, el servicio profesional mantiene una rotación 10 veces superior a lo que se considera como normal para un sistema de formación en servicio, la alta rotación de personal derivada de un proceso de intervención político y de la mala adjudicación cargo-persona, relaciona problemas de liderazgo en la consecución de las metas, objetivos y estrategias específicas, puesto que las líneas de mando intervinientes no se ajustan a los parámetros institucionales de dirección.

La declaratoria de concursos desiertos cuando existen al menos dos candidatos finalistas obedece a un proceso político y no administrativo, ya que la media en la calificación técnica en procesos sin adjudicación de cargo público se mantiene en 78.24 en donde se establece por norma una calificación mínima de 70 para ser considerado apto para desempeñar eficientemente el puesto sujeto a concurso.

El bajo nivel de correlación (r) interna relaciona problemas metodológicos de consistencia y fiabilidad en los resultados globales de evaluación en el proceso de recursos humanos, incidiendo en problemas de consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad integradora del SSPC.



En la evaluación de la correlación interna ( $r$ ) de manera anual, inclusive, no resultan correlacionadas las áreas de recursos humanos y del comité técnico de selección, lo que mantiene una desvinculación total de las metodologías derivadas de acciones de intervención exógenas en la deliberación de cargos públicos.

El bajo nivel del coeficiente de determinación ( $r^2$ ) entre el área de recursos humanos y el comité técnico de selección, refiere poca incidencia de la política pública sustentada en el mérito a pesar de estar indicado en la ley del servicio profesional de carrera como factor determinante en el proceso de selección.

En lo referente a la escasa aplicación del ejercicio de la variable independiente competencia por mérito.- a partir de la razón de probabilidades entre la adjudicación de cargos público o no adjudicación de cargos públicos se evidencia al área de recursos humanos con una significación nula, es decir, el área en donde descansa operativamente y técnicamente todo el proceso de selección, y que describe los principios ortodoxos en que está sustentada teóricamente y normativamente toda la política de recursos humanos tiene un impacto nulo tanto para la adjudicación o no de cargos públicos.

Todo el proceso de selección es decidido por el área del comité técnico que atiende solamente la última parte del proceso de selección y que con base en la ley del servicio profesional de carrera y su reglamento debería sustentar sus evaluaciones en los resultados y las evidencias obtenidas por los mejores candidatos que han demostrado tener las mejores aptitudes, actitudes, conocimiento, experiencia y nivel de educación necesarios para desempeñar adecuadamente el cargo especificado en las convocatorias públicas a nivel nacional que para ello emite cada una de las dependencias adscritas al sistema del servicio profesional de carrera.

El comité técnico de selección determina a través de un proceso de discrecionalidad y de imparcialidad la deliberación de cargos públicos, la variable auxiliar “discr” mide el efecto o el proceso del ejercicio del poder para adjudicar un cargo público de manera discreta al segundo finalista con la calificación más alta, es decir, la no observación del principio del mérito y que no garantiza al mejor candidato posible en un escenario de inequidad en el proceso de selección.

La variable auxiliar “parc” mide el proceso de parcialidad que se identifica en la toma de decisiones del comité técnico de selección en la adjudicación de cargos públicos con respecto a la no adjudicación, la variable auxiliar “parc” mide el efecto del ejercicio del poder identificado en el comité técnico de selección para adjudicar un cargo público o de no adjudicarlo a pesar de tener elementos técnicos para efectuarlo.

Por último y con base en la metodología de evaluación de marco lógico, se puede observar las principales relaciones que vinculan el escaso grado de consolidación del servicio profesional de carrera derivado principalmente de un proceso de corrupción y de incidencia política en un sistema considerado teóricamente apolítico que describe la independencia de la función pública del sistema político como medio para alcanzar la profesionalización y la especialización.

A partir de los hallazgos encontrados y los resultados empíricos observados se plantean las siguientes recomendaciones generales en línea con la matriz de marco lógico planteada siguientes:

## **Recomendaciones**

Las consecuencias de la corrupción, el clientelismo y el tráfico de influencias son los factores que más influyen en la parcialidad, inequidad o desigualdad de oportunidades en el acceso, permanencia y desarrollo de capital humano en los sistemas de formación públicos, es por ello que a la luz de los servicios civiles de carrera considerados como consolidados, se identifica a la neutralidad política y la competencia por mérito como los factores clave para su adecuado funcionamiento, es por ello que se recomienda fortalecer los siguientes mecanismos en todas las vertientes posibles:

Como se menciona en las recomendaciones de evaluación, es de necesidad imperante integrar en su totalidad los comités de ética y prevención de conflictos de interés para poder formular sistemas adecuados de información que permitan identificar incidencias clave que permitan a su vez traducir las problemática específicas en mecanismo de modificación y adecuación de política pública.

De igual manera la vigilancia y la aplicación efectiva de las modificación y ampliación de las facultades del instituto de transparencia y acceso de información pública gubernamental es una actividad clave para fomentar la rendición de cuentas y esclarecer todas y cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección, así como la publicación de las metodologías específicas utilizadas y los sistemas de calificación aplicados por el comité técnico de selección con la intención de disminuir la ambigüedad en la utilización de los criterios que puedan derivar en condiciones de parcialidad o desigualdad de oportunidades en los candidatos a ocupar un puesto en la administración pública federal.

Para incrementar el índice de correlación en las áreas internas encargadas de los procesos de selección y de la operación del servicio profesional de carrera (objetividad):

A pesar de no existir un mecanismo unidireccional, se acepta que el problema de consolidación y de desempeño del servicio profesional de carrera es multifactorial, sin

embargo, en la presente investigación el principio de objetividad mantiene valores sumamente preocupantes de desvinculación entre las áreas de recursos humanos y del comité técnico de selección, al grado que, si se eliminaran las acciones o etapas del proceso de selección de recursos humanos tendrían un efecto nulo en la asignación de cargos públicos, es por ello, que es altamente recomendable integrar la parte técnica y política en los mecanismos de ingreso al servicio profesional de carrera y sobretodo unificar los criterios de evaluación incluyendo la correspondencias de funciones y de planificación de recursos humanos y desarrollo organizacional de forma integral .

Para incrementar los indicadores de competencia por mérito:

Fomentar de manera importante tanto los sistemas de difusión competentes a las secretarías como los derivados de acciones de concertación y coordinación, los sistemas de reclutamiento deben de estar sustentados en el principio de máxima publicidad, no solamente para la difusión de convocatorias públicas sino para integrar las condiciones de información perfecta en el mercado de trabajo que permita atraer a los mejores candidatos, la recomendación en este punto es la vinculación e integración en la información de mecanismo claros de beneficios y ascensos que pueda identificar la oferta de trabajo como sistemas de adecuados de compensación y de carrera con una visión a largo plazo.

Para incrementar los indicadores de imparcialidad:

En este punto la recomendación que puede tener un impacto considerable en disminuir los índices de parcialidad en la adjudicación de cargos públicos es la desincorporación del artículo 34 del servicio profesional de carrera que habilita la incorporación de personal eventual que no exige reunir las características necesarias del cargo, o por lo menos la desvinculación del presidente del comité técnico de selección con esta característica como personal eventual como parte del jurado en la adjudicación de cargos públicos de niveles inferiores a su cargo, sustituyendo esta figura por un representante independiente a la institución y a cualquier actividad política o relacionada con el sistema político mexicano.

## Recomendaciones

Las recomendaciones dirigidas a estudiantes y hacedores de políticas públicas relacionadas con el área de recursos humanos y desarrollo organizacional, se orientan a investigar o relacionar variables que puedan desvincularse del proceso diseñado desde el propio gobierno para evaluar la eficiencia de las políticas pública con un enfoque de eficiencia instrumental u operativo, la creatividad que puede involucrar la búsqueda de nuevas explicaciones o relaciones que derivan o mantienen los problemas públicos al paso de los años no se puede encontrar en sistemas de evaluación centrados con base en resultados sobre todo en los llamados *wicked problems*, problemas multifactoriales que mantienen una gran variedad de soluciones y acercamientos tanto teóricos como empíricos de solución.

La recomendación y/o exploración de análisis microeconómicos con sistemas dinámicos o en panel de datos en regresiones de respuesta cualitativa o binarias, que ayuden a clarificar a lo largo del tiempo el fenómeno de estudio con el objeto de incluir los cambios sexenales o las situaciones de coyuntura que permitan identificar cambios estructurales en los nuevos modelos planteados.

## Futuras líneas de investigación

-Análisis cuantitativos microeconómicos cada uno de los integrantes del comité técnico de selección con el objetivo de “seguir” las líneas de incidencia política.

-Vinculación en términos cuantitativos de la incidencia del sistema político mexicano, inclusive por partidos políticos y formas o maneras de actuación que permitan esclarecer los principales motivos de injerencia que corresponden con políticas específicas implementadas por el poder ejecutivo y que influyen en la igualdad de oportunidades en la deliberación de los concursos públicos.

-Proponer nuevas metodologías en el análisis de la corrupción estructural que permitan desarrollar políticas públicas específicas para el combate integral de la corrupción.

-Análisis de viabilidad o de sustentabilidad del servicio profesional de carrera tanto en términos políticos como técnicos en la administración pública federal, o la propuesta de una nueva configuración que puede desvincular los factores en donde más se hace presente las incidencias de parcialidad en la adjudicación de cargos públicos.

-Investigaciones relacionadas a la formulación y propuestas de nuevos servicios de carrera en México que permitan incorporar los elementos deseables desde la configuración o el propio diseño de política pública.

-Por último la propuesta de investigación o de proyecto jurídico que permita argumentar de una manera plena y convincente, el porqué es de necesidad imperante elevar a rango constitucional el servicio profesional de carrera de México, y que pueda denominarse como servicio civil de carrera de la administración pública federal, con todas las implicaciones sociales y legales, laborales y administrativas establecidas en el artículo 123 constitucional que conlleva, en beneficio de la sociedad mexicana.

## **Bibliografía**

- Acuña, C. (2008). *Informe de Conclusiones; XII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: CLAD.
- Aguilar, L. (1996). *Estudio de las Políticas Públicas: Estudio Introductorio*. Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Aguilar, L. (1994). *La Hechura de las Políticas Públicas: Estudio Introductorio*. Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Almond, G., & Verba, S. (1970). *The Civic Culture*. Madrid, España: Euroamérica.
- Alza, C. (2012). *Estudio Sobre la Evolución de la Política del Servicio Civil Peruano, (1980-2011)*. Lima, Perú: ANSC (Presidencia).
- Appleby, P. (1945). *Government is Different*. Ciudad de los Ángeles, California, EE.UU.: Edit. A. Knopf.
- Arellano, G. (2010). “Entendiendo a las Organizaciones Gubernamentales”. En M. Merino (comp), *Problemas, Decisiones y Soluciones* (pp. 61-92). Ciudad de México, México: CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas).
- Arellano, G., y Blanco, F. (2013). *Políticas Públicas y Democracia*. Ciudad de México, México: IFE (Instituto Federal Electoral).
- Asociación de Academias de la lengua Española, (2015). Recuperado el 15 de 10 de 2015 de RAE versión electrónica, <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=popular>.
- Berdichewsky, B. (2002). *Antropología Social; una visión global de la humanidad*. Santiago de Chile, Chile: LOM.
- Bickers, Kenneth & Williams, T. (2001). *Public Policy Analysis*. Boston, Massachusetts, EE.UU.: Houghton Mifflin Company.
- Bobbio, N. (1989). *Estado, Gobierno y Sociedad*. Ciudad de México, México: FCE (Fondo de Cultura Económica).
- Bobbio, N. (1986). *El Futuro de la Democracia*. Ciudad de México, México: FCE (Fondo de Cultura Económica).

- Cabanellas de Torres, G. (2006). *Diccionario Jurídico Elemental*. Madrid, España: Ed. Heliasta.
- Cabrero, E. (2000). “Usos y Costumbres en la Hechura de las Políticas Públicas en México. Límites de las Ciencias Políticas en Contextos Cultural y Políticamente Diferentes”. En *Gestión y Política Pública*, (pp.189-229). Ciudad de México, México: CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas).
- Caminal, M. (2005). *Manual de Ciencia Política*. Madrid, España: Ed.Tecnos.
- Cárcamo, S. (1968). *Las Relaciones Humanas y la Administración de Personal*. Santiago de Chile, Chile: Andrés Bello.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Ciudad de México, México: Tercer Milenio.
- Castillo, S. (2009). *Nuevas Tendencias en la Retención y Mejora de Talento Profesional y Directivo*. Madrid, España: Fundación EOI.
- Cejudo, G. (2010). “Discurso y Políticas Públicas”. En M. Merino (Comp), *Problemas, Decisiones y Soluciones* (pp.61-92). Ciudad de México, México: CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas).
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública; XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: CLAD.
- Chiavenato, A. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: Mc. Graw Hill.
- Comission Civil Service, (2015).*Plataforma de la comisión del servicio civil de carrera del Reino Unido*. Recuperado el 01 de 08 de 2015, de <http://www.civilservicecomission.org.uk/>
- Cuesta, A. (1999). *Tecnología de Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: Ed. Academia.
- Dahl, R. (1992). *Democracy and its Critics*. New Heaven, EEUU.: Yale University.
- Dahl, R. (1989). *Polyarchy*. Madrid, España: New Heaven, EEUU.: Yale University.



- Dahl, R. (1963). *Who Governs; Democracy and Power in an American City*. New Haven, EE.UU.: Yale University.
- Dahl, R. (1956). *A Preface to Democratic Theory*. Chicago, EE.UU.: Chicago University.
- Downs, A. (1957). An Economic Theory of Political Action in Democracy. *Journal of Political Economy*. 65(2), 135-150.
- Dye, T. (2008). *Understanding Public Policies*. New Jersey, EE.UU.: Prentice Hall.
- Easton, D.(1965). *A Framework for Political Analysis*. Chicago, EE.UU.: Chicago University.
- Easton, D. (1953). *The Political Systems: An Inquiry into The State of Political Sciencie*. New York, EE.UU.: A. Knopf.
- Editorial Elearning, (2008). *Selección de Personal*. Madrid, España: Vértice.
- Errejón, I. (2010). *Un análisis discursivo de la construcción del pueblo boliviano durante el primer gobierno de Evo Morales*. Santiago de Compostela, España: HAL.
- Falcao, H. (1997). Administración Pública Gerencial y Burocracia; la persistencia de la dicotomía entre política y administración. *CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo)*, 1(9), 131-158.
- Graham, A. (1994). *Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos*. Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Gujarati, D., y Portet, D. (2010). *Econometría*. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.
- Gulick, E., & Urwick, L. (1937). Papers of The Science of Administration. *Institute of Public Administration of New York*. (pp 3-13).
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mc. Graw-Hill.
- Iacoriello, M. (2014). *Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Perú*. Washington D.C., EE.UU.: BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; IICA. (1997). *Caracterización de la Demanda de Capacitación para el Desarrollo Agrícola*. Caracas, Venezuela: IICA.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; IICA. (1994). *Pautas para el Diseño y Ejecución de una Actividad de Capacitación*. San José, Costa Rica: ICCA.
- Ives, M., y Thoening, J. (1992). *Las Políticas Públicas*. Barcelona, España: Ariel.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del Comportamiento; Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. Ciudad de México, México: Mc.Graw Hill.
- Lacalle, G. (2012). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid, España: Edítex.
- Lasswell, H. (1996[1951]). “La Concepción Emergente de las Ciencias de la Política”. En L. Aguilar, *El estudio de las políticas públicas (pp.115-118)*. Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Lévy, J., y Varela, M. (2003). *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Lindblom, C. (1991). *El Proceso de Elaboración de Políticas Públicas*. Madrid, España: INAP (Instituto Nacional de Administración Pública).
- Lindblom, C. (1977). *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems*. New York, EE.UU.: Basic Books.
- Lindblom, C. (1959). The Science of Mudding Through. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lindblom, C., & Cohen, D. (1979). *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*. New Haven, EE.UU.: Yale University Press.
- Lipset, S. (1959). Some Social Requisites of Democracy: Economic Development and Political Legitimacy. *American Political Science Review*, 53(1), 69-105.
- Llano, M. (2014). *Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: Chile*. Washington D.C., EE.UU.: BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

- Majone, G. (2008). "Evidencia, Argumentación y Persuasión en la Formulación de Políticas". En L. Aguilar, *Estudio Introductorio* (pp.34-108). Ciudad de México, México: (FCE) Fondo de Cultura Económica.
- Many, Ives, y Thoening J. (1992). *Las Políticas Públicas*. Barcelona, España: Ed.Ariel.
- Marquina, A. (2013). *El ayer y El Hoy: Lecturas de antropología política*. Madrid, España: UNED.
- Marr R., y García, S. (1997). *La Dirección Corporativa de Recursos Humanos*. Madrid, España: Díaz de santos.
- Marshall, E. (1960). *Sociología del Poder*. Santiago de Chile, Chile: Andrés Bello.
- Martínez, R. (2003). *La Profesionalización de la Administración Pública en México: Dilemas y Perspectivas*. Madrid, España: INAP.
- Martínez, G. (2003). *Modelo de Evaluación para la Mejora Continua de los Programas de Formación en Servicio*. Barcelona, España: UAB.(Universidad Autónoma de Barcelona).
- Mascott, S. (2008). *Sistemas de Servicio Civil: una comparación internacional*. Ciudad de México, México: CESOP (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública).
- Meier, H. (2008). Carl Schmitt, Leo Strauss y el concepto de lo político: sobre un diálogo entre ausentes. *Historia Crítica: Katz Editores* 38, 223-226.
- Merino, M. (2010). *Problemas, Decisiones y Soluciones*. Ciudad de México, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Cambridge, Massachusetts, EE.UU.: Harvard UniversityPress.
- Ortegón, Pacheco y Prieto. (2015). *Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).
- Parsons, W. (2006). *Políticas Públicas: Una Introducción a la Teoría y a la Práctica*. Ciudad de México, México: FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales).

- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (1991). *Econometric models and economic forecasts*. New York, EE.UU: McGraw-Hill.
- Poulantzas, N. (2005). *Fascismo y Dictadura*. Ciudad de México, México: Ed. S.XXI.
- Quiroga, L. (2002). *El Servicio Civil de Carrera*. Ciudad de México, México: Gaceta Mexicana de Administración Pública.
- Ramírez, A. (2008). *El Servicio Civil en Costa Rica*. San José, Costa Rica: DGS (Dirección General de Servicio Civil).
- Ramos, J. (2011). *La Evaluación de las Políticas Públicas en México*. Ciudad de México, México: INAP(Instituto Nacional de Administración Pública).
- Real Academia de la Lengua Española, (2014).*Diccionario, RAE*. Madrid, España: RAE.
- Rivas, T. (2013). Diagnóstico del Sistema Profesional de Carrera y Certificación de Competencias Gerenciales. *Redalyc* , 29(129), 428-438.
- Rodríguez, S. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Salazar, C. (2014). “La Evaluación de las Políticas Públicas: un Breve Recorrido”. En E. Vásquez, Sousa, y Borjón, *Evaluando las Políticas Públicas* (págs. 21-46). Ciudad de México, México: SEP (Secretaría de Educación Pública).
- Salcedo, R. (2011). *Evaluación de Políticas Públicas*. Ciudad de México, México: Ed.S.XXI.
- Sandoval, I.E. (2016). Enfoque de la Corrupción Estructural: poder, impunidad y voz ciudadana. *Revista Mexicana de Sociología, UNAM*, 78(1), 119-152.
- Santibáñez, L. (2010). *La Economía y el Análisis de las Políticas Públicas: Aportes y Limitaciones*. Ciudad de México, México: CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas).
- Sartori, G. (1998). *Homo Videns: La Sociedad Teledirigida*. Madrid, España: Taurus (Serie pensamiento).
- Sattler, J. (2008). *Evaluación: Fundamentos Cognitivos*. Ciudad de México, México: Ed. Manual Moderno.

- Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa, (2015). *ONEP ( Oficina Nacional del Empleo Público)*. Recuperado el 01 de Agosto de 2015, de <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/normativa/paginas/sinapa.html>.
- Secretaría de la Función Pública, (2006). *Ley del Servicio Profesional de Carrera*. Ciudad de México, México: SFP.
- Secretaría de la Función Pública, (2007). *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera*. Ciudad de México, México: SFP.
- Secretaría de la Función Pública, (2012). *Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. Ciudad de México, México: SFP.
- Sikula, A. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: Ed.Limusa.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Ciudad de México, México: Ed.Limusa.
- Simon, H. (1994). *Administrative Behavior; How Organizations can be Understood in Terms of Decision*. Roskilde, Dinamarca: Roskilde University Press.
- Simon, H. (1973). *The Structure of Ill Structured Problems*. Pittsburgh, EE.UU.: North-Holand Publishing Company.
- Simon, H. (1946). The Proverbs of Administration. *Public Administration Review*,6(1),53-67.
- Sistema del Servicio Profesional de Carrera, (2015).Recuperado el 15 de 07 de 2015, de [www.trabajaen.gob.mx/](http://www.trabajaen.gob.mx/)
- Sistema Nacional de Profesión Administrativa, (2015): *Plataforma Nacional, ONEP (Oficina Nacional de Empleo Público de Argentina)*. Recuperado el 10 de 08 de 2015, de <http://www.concursar.gob.ar/>
- Skocpol, Evans, & Rueschemeyer, D. (2002). *Bringing The State Back In*. Cambridge, EE.UU.: Cambridge University Press.
- Valenti, G. (2015). Ciencias Sociales y Políticas Públicas. *Revista Mexicana de Sociología*,(71), 167-191.

- Vanclay, F., Esteves, A., Acuamp, I., & Franks, D. (2015). *Social Impact Assesment Guidance for Assessing and Managing the Social Impact*. Fargo, EE.UU: IAIA (International Association for Impact Assessment).
- Villoria, M. (2007). *El Servicio Civil de Carrea en Latinoamérica: Diagnóstico, Causas y Propuestas*. Madrid, España: INAP(Instituto Nacional de Administración Pública).
- Waldo, D. (1981). *The Enterprise of Public Administration: A Summary View*. Novato, EE.UU.: Chandler and Sharp Publications.
- Wayne, M., y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: Pearson Education.
- Weber, M. (2001). *Economía y Sociedad*. Ciudad de México, México: FCE(Fondo de Cultura Económica)
- Woodrow, W. (1887). The Study of Administration. *Political Sciencie Quarterly Review*, 2(2), 197-222.
- Young, E. & Quinn, L. (2002). *Writing Effective Public Policy Papers; a Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe*, Budapest, Hungary: Open Society Institute.

# Anexos

## ANEXO A.- CONVOCATORIA PÚBLICA ABIERTA

<b>Secretaría de Gobernación</b>			
<b>Convocatoria Pública y Abierta</b>			
<b>Dirigida a todo interesado (a) que desee ingresar al Servicio Profesional de Carrera en la APF</b>			
<b>Para mayor información consulte el Diario Oficial de la Federación</b>			
<b>Número de concurso:</b>	59682	<b>Código de Puesto:</b>	<b>04-410-1-CFLB001-0000151-E-C-L</b>
<b>Adscripción(UR):</b>	<b>Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal</b>		
<b>Ubicación</b>			
<b>Calle:</b>	PASEO DE LA REFORMA	<b>País:</b>	MEXICO
<b>Estado:</b>	DISTRITO FEDERAL	<b>Municipio:</b>	CUAUHTEMOC
<b>Colonia:</b>	TABACALERA	<b>Código postal:</b>	06030
<b>E-mail:</b>	reclutamiento1@segob.gob.mx	<b>Tel:</b>	11 02 60 00
<b>Definición de la Vacante</b>			
<b>Denominación:</b>	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO TECNICO		
<b>Rango:</b>	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO O TIT	<b>Grupo, Grado y Nivel:</b>	LB1
<b>Remuneración Bruta Mensual:</b>	\$ 98772.26 M.N.	<b>Tipo de Nombramiento:</b>	CONFIANZA
<b>Fechas Programadas</b>			
<b>I Período de Registro de aspirantes en TrabajaEn y Revisión curricular</b>	De 2014-07-30 al 2014-08-12	<b>II Exámenes de conocimientos y Evaluaciones de habilidades:</b>	2014-08-18
<b>III Evaluación de experiencia y valoración del mérito:</b>	2014-08-18	<b>Revisión y Evaluación documental:</b>	2014-08-18



<b>IV Entrevistas:</b>	2014-08-18	<b>V Limite Determinación:</b>	2014-10-27
<b>En razón del número de aspirantes que participen en cada una de las etapas o bien por causas de fuerza mayor, las fechas indicadas podrán estar sujetas a cambio</b>			
<b>Estatus de reactivación:</b>	PERMITE REACTIVAR	<b>Fecha de publicación de la convocatoria:</b>	2014-07-30
<b>E T A P A I</b>			
<b>REQUISITOS DEL PERFIL DEL PUESTO (REVISIÓN CURRICULAR)</b>			
<b>Escolaridad</b>			
<b>Nivel de Estudio</b>	<b>Grado de Avance</b>	<b>Área de Estudio</b>	<b>Fecha de Actualización</b>
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TITULADO	INGENIERIA Y TECNOLOGIA	23-07-2009
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TITULADO	INGENIERIA Y TECNOLOGIA	23-07-2009
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TITULADO	CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	29-01-2010
<b>Experiencia</b>			
<b>Años de experiencia</b>	7.00		
<b>Campo de Experiencia</b>	<b>Área de Experiencia</b>	<b>Fecha de Actualización</b>	
MATEMATICAS	CIENCIA DE LOS ORDENADORES	23-07-2009	
CIENCIAS TECNOLOGICAS	TECNOLOGIA DE LOS ORDENADORES	23-07-2009	
CIENCIAS TECNOLOGICAS	TECNOLOGIA DE LAS TELECOMUNICACIONES	23-07-2009	
CIENCIAS TECNOLOGICAS	PROCESOS TECNOLOGICOS	23-07-2009	
<b>Maneja Paquetería:</b>	%	<b>Disponibilidad para viajar</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Requerido

<b>E T A P A II</b>		
<b>Exámenes de Conocimientos</b>		
<b>Conocimiento</b>	<b>Calificación mínima aprobatoria</b>	<b>Valor Ponderado</b>
40 410-151 DIRECTOR(A) GENERAL ADJUNTO(A) TÉCNICO(A)	70	100%
<b>Evaluaciones de Habilidades</b>		
<b>Habilidad</b>	<b>Calificación mínima aprobatoria</b>	<b>Valor Ponderado</b>
VISION ESTRATEGICA SISEPH	0	50%
LIDERAZGO SISEPH	0	50%
<b>E T A P A III</b>		
<b>Elementos para evaluar la experiencia</b>	<b>Elementos para la valoración del mérito</b>	
Orden en los puestos desempeñados	Acciones de Desarrollo Profesional.	
Duración en los puestos desempeñados	Resultados de la Evaluación del Desempeño	
Experiencia en el Sector público.	Resultados de las acciones de capacitación.	
Experiencia en el Sector privado.	Resultados del Proceso de certificación.	
Experiencia en el Sector social.	Logros.	
Nivel de responsabilidad.	Distinciones.	
Nivel de remuneración.	Reconocimientos o premios.	
Relevancia de funciones o actividades respecto del puesto vacante.	Actividad individual destacada.	
En su caso, experiencia en el cargo inmediato inferior de la vacante.	Otros estudios.	
En su caso, aptitud en el cargo inmediato inferior de la vacante.		
<b>E T A P A IV</b>		
<b>ENTREVISTA</b>		

<b>Reglas de Valoración</b>		
	<b>Número de candidatos a entrevistar sí el universo de candidatos lo permite:</b>	<b>3</b>
	<b>Número de candidatos que se continuarán entrevistando en caso de no contar al menos con un finalista:</b>	<b>3</b>
	<b>La entrevista será realizada por el CTS</b>	
<b>Criterios de evaluación de entrevista:</b>		
	<b>Contexto, situación o tarea(favorable o adverso)</b>	
	<b>Estrategia o acción (simple o compleja)</b>	
	<b>Resultado (sin impacto o con impacto)</b>	
	<b>Participación (protagónica o como miembro de equipo)</b>	
<b>E T A P A V</b>		
<b>DETERMINACIÓN</b>		
<b>Sistema de Puntuación</b>		
	<b>Exámenes de Conocimientos:</b>	30 puntos
	<b>Evaluación de Habilidades:</b>	20 puntos
	<b>Evaluación de Experiencia:</b>	10 puntos
	<b>Valoración del Mérito:</b>	10 puntos
	<b>Entrevistas:</b>	30 puntos
<b>PUNTAJE MÍNIMO DE CALIFICACIÓN</b>		
<b>Para ser considerado apto para el puesto y finalista del concurso (escala de 0 a 100):</b>	70 puntos	
<b>Requisitos</b>		
<b>Generales</b>		
<b>I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permita la</b>		

**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 el servicio público;**

**IV. No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto, y**

**V. No estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con algún otro impedimento legal.**

**Otros requisitos y Documentación a presentar**

**Revisar bases de participación en convocatoria emitida en el Diario Oficial de la Federación del 30 de julio de 2014**

**Lugar para desahogar cada etapa**

**A partir del 18 de agosto de 2014 la SEGOB notificará a cada aspirante a través de la página electrónica <http://www.trabajaen.gob.mx>, la fecha, hora y lugar en que deberá presentarse a cada una de las etapas de evaluaciones del concurso.**

**Domicilio y Horario para presentar inconformidad**

**Los concursantes podrán presentar cualquier inconformidad ante el Área de Quejas del Órgano Interno de Control de la dependencia, en Avenida Paseo de la Reforma, No. 99, Piso 17, Col. Tabacalera, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06030, México D.F.**

**Los interesados podrán interponer Recurso de Revocación ante la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de la Función Pública, ubicada en Av. Insurgentes Sur Num. Ext. 1735 Col. Guadalupe Inn CP. 01020, Piso 1, de lunes a viernes de 9:00 a 15:00 Hrs.**

**Medios de comunicación para atender dudas o preguntas, resolución de casos no previstos, supuestos y plazo para solicitar revisión de exámenes o evaluaciones**

**Se encuentra disponible el correo electrónico [reclutamiento1@segob.gob.mx](mailto:reclutamiento1@segob.gob.mx), así como un módulo de atención telefónico en el número 1102-6000, Ext. 16115,16158, 16148, el cual estará funcionando de 12:00 a 14:00 hrs. y de 16:30 a 18:00 hrs**

**Descripción del Puesto**

**OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA EN MATERIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, ESTÉ ALINEADA A LOS OBJETIVOS Y METAS DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL, PARA QUE SE INSTRUMENTEN SERVICIOS EFICIENTES Y EFICACES A LA CIUDADANÍA Y A LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO EN SUS TRES NIVELES.

**Función 1**

ESTABLECER MECANISMOS EN MATERIA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, PARA QUE LOS SISTEMAS Y SERVICIOS OPEREN DE ACUERDO A LOS NIVELES DE SERVICIO ESTABLECIDOS EN APOYO A LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS, ADMINISTRATIVAS Y DE CONTROL.

**Función 2**

ESTABLECER LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL EN MATERIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, PARA COADYUVAR A LOS OBJETIVOS Y METAS DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL.

**Función 3**

PLANEAR LA ESTRATEGIA Y PRESUPUESTACIÓN EN MATERIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES CONFORME AL PLAN ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL, PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS ATRIBUCIONES.

**Función 4**

ADMINISTRAR EL SOPORTE TÉCNICO ESPECIALIZADO, PARA ASEGURAR LA ATENCIÓN Y SOLUCIÓN OPORTUNA EN LOS PROCESOS DE OPERACIÓN Y ASPECTOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN.

**Función 5**

EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS AUTOMATIZADOS DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL, PARA MEDIR Y DETERMINAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, QUE PERMITAN IDENTIFICAR PROCESOS DE MEJORA.

**Función 6**

DIRIGIR PROCESOS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL.

**Función 7**

ESTABLECER LOS REQUERIMIENTOS DE DICTAMÉNES TÉCNICOS EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO, PROGRAMAS DE SOFTWARE, DESARROLLO DE APLICACIONES Y DISEÑO DE PROCESOS, PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS EN LA MATERIA.

**Función 8**

DETERMINAR LA VIABILIDAD TÉCNICA Y OPERATIVA DE LOS REQUERIMIENTOS EN MATERIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES DE LAS ÁREAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL, PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN LA MATERIA .

**Función 9**

DEFINIR ESTUDIOS DE TECNOLOGÍAS Y LOGÍSTICA DE RECURSOS DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL, PARA LOGRAR UNA OPERACIÓN CONTINUA.

**Temario**

## ANEXO B.- METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Metodología para la Evaluación de la Experiencia					
Elemento\Calificación	20	40	60	80	100
1.-Orden en los puestos desempeñados	N/A	N/A	El nivel jerárquico del último puesto o actual es menor respecto al del inmediato anterior.	El nivel jerárquico del último puesto o actual es igual respecto al del inmediato anterior.	El nivel jerárquico del último puesto o actual es mayor respecto al del inmediato anterior.
2.-Duración en los puestos desempeñados	Menos de 1 año promedio de permanencia por cargo o puesto.	1 año promedio de permanencia por cargo o puesto.	2 años promedio de permanencia por cargo o puesto.	3 años promedio de permanencia por cargo o puesto.	4 o más años promedio de permanencia por cargo o puesto.
3.-Experiencia en el sector público	Nula experiencia o menor a 3 meses.	Mayor o igual a 3 meses y menor de 2 años.	2 o 3 años.	4 o 5 años.	6 años o más.
4.-Experiencia en el sector privado	Nula experiencia o menor a 3 meses.	Mayor a 3 meses y menor de 1 año.	1 o 2 años.	3 o 4 años.	5 años o más.
5.-Experiencia en el sector social	N/A	N/A	N/A	Nula experiencia	Con experiencia
6.-Nivel de remuneración	N/A	N/A	Nunca ha recibido remuneración.	Igual o inferior a la vacante.	Superior a la vacante.
7.-Nivel de responsabilidad	Desempeño de puestos desarrollando actividades sencillas y	Desempeño de puestos que requerían coordinar una serie de funciones	Desempeño de puestos que requerían coordinar una serie de funciones	Desempeño de puestos que requerían dirigir un área con funciones de	Desempeño de puestos que requerían dirigir diversas áreas que contribúan

	similares entre sí	y actividades similares y relacionadas entre sí	de naturaleza diferente.	naturaleza diferente.	al desarrollo de los planes estratégicos de una o varias unidades administrativas o de negocio.
8.-Relevancia de funciones con respecto al puesto vacante	N/A	N/A	En el CV no existe ninguna coincidencia entre la(s) Rama(s) de Cargo o puesto seleccionado(s) por el candidato y la de la vacante.	En el CV existe 1 coincidencia entre la(s) Rama(s) de Cargo o puesto seleccionado(s) por el candidato y la de la vacante.	En el CV existen 2 o más coincidencias entre la(s) Rama(s) de Cargo o puesto seleccionado(s) por el candidato y la de la vacante.
9.-En su caso experiencia en el cargo inmediato inferior a la vacante	N/A	N/A	Menor a 1 año en el puesto inmediato inferior a la vacante.	De 1 a 2 años en el puesto inmediato inferior a la vacante.	3 o más años en el puesto inmediato inferior a la vacante.
10.-Aptitud en puestos inmediatos inferiores al de la vacante	N/A	Menos de 70 de calificación en la última evaluación de desempeño.	70 a 89.9 de calificación en la última evaluación de desempeño.	90 a 95.9 de calificación en la última evaluación.	96 o más de calificación en la última evaluación.

### ANEXO C.- METODOLOGÍA PARA LA VALORACIÓN DEL MÉRITO

Metodología para la Valoración del mérito					
Elemento\Calificación	20	40	60	80	100
1.-Acciones de desarrollo profesional	Aplicará una vez emitidas las disposiciones previstas en los artículos 43 y 45 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.				
2.-Resultados de la Evaluación del Desempeño	N/A	Menos de 70 de calificación en la última evaluación de desempeño anual.	Promedio de 70 a 89.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual.	Promedio de 90 a 95.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual.	Promedio de 96 o más de calificación en la última evaluación de desempeño anual.
3.-Resultados de la Capacitación	Promedio menor a 70	N/A	Promedio de 70 a 79.9	Promedio de 80 a 89.9	Promedio de 90 a 100
4.-Resultados de la Certificación	N/A	Ninguna	1	2	3 o más.
5.-Logros	N/A	Ninguna	1	2	3 o más.
6.-Distinciones	N/A	Ninguna	1	2	3 o más.
7.-Reconocimientos o premios	N/A	Ninguna	1	2	3 o más.
8.-Actividad individual destacada	N/A	Ninguna	1	2	3 o más.
9.-Otros estudios	Ninguno	Licenciatura	Especialidad	Maestría	Doctorado



## ANEXO D.- FORMATO PARA LA GENERACIÓN DE LA BASE DE DATOS.

<b>Dependencia (SPC)</b>	<b>(Dependencia adscrita al servicio profesional de carrera)</b>		
<b>Adscripción</b>	<b>(En caso de ser órgano administrativo desconcentrado)</b>		
<b>Denominación del puesto</b>	<b>(solamente identificador nominal)</b>		
<b>Nivel</b>	<b>(con base en la escala y grado de puesto establecida en el perfil de puestos)</b>		
<b>Género</b>	<b>Hombre ( )</b>	<b>Mujer( )</b>	
<b>Año</b>	<b>(2005-2015)</b>	<b>Año:</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Con adjudicación</b>	<b>Sin adjudicación</b>	
<b>Resultados (ponderación) por tipo de evaluación (1er y 2do finalista)</b>			
<b>Tipo de evaluación</b>			
Con adjudicación de cargo	Codificación	Finalista 1	Finalista2
Evaluación técnica	CalRH_1		
Evaluación colegiada	CalE_1		
Sin Adjudicación de cargo	Codificación	Finalista 1	Finalista 2
Evaluación técnica	CalRH_2		
Evaluación colegiada	CalE_2		
<p><b>Evaluación técnica (Unidad de recursos humanos)</b></p> <p>De manera General el área de recursos humanos evalúa la trayectoria de un candidato a través de la evaluación de la experiencia tanto en el sector público, privado y en el medio civil, y la valoración del mérito con base en los resultados que el candidato pueda acreditar a través de soporte documental en logros académicos, laborales y sociales.</p> <p><b>Evaluación política ( Comité técnico de selección)</b></p> <p>La evaluación política no incluye metodologías específicas, solamente incluye la deliberación y la puntuación promedio otorgada por el Comité Técnico de Selección en una entrevista al final del proceso de selección.</p> <p>Observaciones:</p>			

**ANEXO E.- LIBRO DE DATOS DE RESULTADOS POR PERIODO (Regresión binaria y Coeficiente de Pearson)**

<b>Año</b>	<b>Muestra(p)</b>	<b>% correcto predicho por el modelo</b>	<b>Variable Competencia por Mérito</b>	<b>Variable Imparcialidad</b>	<b>Variable Objetividad (Correlación de Pearson) CalE/CalRH</b>
2005	169	Adj= 81.80; NoAdj= 88.80 (Discrecionalidad)	B = 2.138 Exp(B) = 1.197 r <sup>2</sup> = 53.8% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	B = 1.500 Exp(B) = 4.482 r <sup>2</sup> = 51.20% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r= 0.097 Sig = 0.214
		Adj= 85.40; NoAdj= 81.80 (Parcialidad)			
2006	167	Adj= 92.40; NoAdj= 87.40 (Discrecionalidad)	B = 1.071 Exp(B) = 2.917 r <sup>2</sup> = 57.30% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	B = .927 Exp(B) = 2.527 r <sup>2</sup> = 57.20% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r= 0.095 Sig = 0.222
		Adj=93.70 ; NoAdj= 88.50 (Parcialidad)			
2007	151	Adj= 91.90; NoAdj= 93.20 (Discrecionalidad)	B = 1.496 Exp(B) = 4.466 r <sup>2</sup> = 61.60% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	B = 1.667 Exp(B) = 5.297 r <sup>2</sup> = 62.00% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r= 0.012 Sig = 0.884
		Adj=90.30 ; NoAdj= 96.60 (Parcialidad)			
2008	172	Adj= 95.60; NoAdj= 88.80 (Discrecionalidad)	B = 2.116 Exp(B) = 8.301 r <sup>2</sup> = 61.80% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	B =1.849 Exp(B) = 6.350 r <sup>2</sup> = 61.00% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r= 0.062 Sig = 0.425
		Adj=95.60 ; NoAdj=91.30 (Parcialidad)			
2009	197	Adj= 91.30; NoAdj= 82.80 (Discrecionalidad)	B = 2.382 Exp(B) = 10.825 r <sup>2</sup> = 52.30% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	B = 1.234 Exp(B) = 3.433 r <sup>2</sup> = 46.90% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r= -0.23 Sig = 0.755
		Adj= 90.30; NoAdj=81.60 (Parcialidad)			

**ANEXO E.- LIBRO DE DATOS DE RESULTADOS POR PERIODO CONT. (Regresión binaria y Coeficiente de Pearson)**

<b>Año</b>	<b>Muestra(p)</b>	<b>% correcto predicho por el modelo</b>	<b>Variable Competencia por Mérito</b>	<b>Variable Imparcialidad</b>	<b>Variable Objetividad (Coeficiente de Pearson) CalE/CalRH</b>
2010	215	Adj= 94.10; NoAdj= 91.70 (Discrecionalidad)	B = 2.805 Exp(B) = 16.524	B = 1.131 Exp(B) = 3.098	r= 0.133 Sig = 0.053
		Adj=90.20 ; NoAdj=90.80 (Parcialidad)	r <sup>2</sup> = 63.50% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r <sup>2</sup> = 60.20% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	
2011	215	Adj= 95.60; NoAdj= 92.90 (Discrecionalidad)	B = 0.879 Exp(B) = 2.407	B = -0.858 Exp(B) = .424	r= -0.055 Sig = 0.426
		Adj= 94.70; NoAdj= 92.90 (Parcialidad)	r <sup>2</sup> = 65.70% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r <sup>2</sup> = 65.70% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	
2012	190	Adj= 98.10; NoAdj=88.90 (Discrecionalidad)	B = 1.313 Exp(B) = 3.717	B = -0.810 Exp(B) = .442	r= 0.142 Sig = 0.053
		Adj= 94.20; NoAdj= 91.40 (Parcialidad)	r <sup>2</sup> = 64.10% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r <sup>2</sup> = 63.60% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	
2013	201	Adj= 95.60; NoAdj= 92.70 (Discrecionalidad)	B = 1.765 Exp(B) = 5.840	B = 0.080 Exp(B) = 1.083	r= -0.147 Sig = 0.038
		Adj= 95.60 ; NoAdj= 92.70 (Parcialidad)	r <sup>2</sup> = 66.30% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r <sup>2</sup> = 65.10% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	
2014	169	Adj= 96.30;NoAdj= 96.50 (Discrecionalidad)	B = 4.013 Exp(B) = 55.319	B = 1.785 Exp(B) = 5.959	r= 0.040 Sig = 0.611
		Adj= 95.00 ; NoAdj= 96.50 (Parcialidad)	r <sup>2</sup> = 70.20% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r <sup>2</sup> = 68.30% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	
2015	230	Adj= 97.60;NoAdj= 92.20 (Discrecionalidad)	B = 1.116 Exp(B) = 3.053	B = 0.633 Exp(B) = 1.883	r= 0.109 Sig = 0.103
		Adj= 97.60;NoAdj= 91.20 (Parcialidad)	r <sup>2</sup> = 66.20% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	r <sup>2</sup> = 65.90% (Cox y Snell) Sig = 0.000 (Valor Prob.)	

