



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA  
LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**PROFESIONALIZACIÓN DE LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS DEL MUNICIPIO  
DE TLALMANALCO EN EL CONTEXTO DE  
LA ALTERNANCIA 2003 - 2012**

## **TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PRESENTA :

**JESSICA NOLASCO RAMOS**

Director:  
Roberto Moreno Espinoza



AMECAMECA, MÉXICO.

Febrero 2014

# ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	1
<b>CAPITULO I. ESTRUCTURA TEÓRICA Y REFERENCIAL DE LA PROFESIONALIZACIÓN</b>	
1.1. Definiciones conceptuales de profesionalización	5
1.2. Elementos de la profesionalización	17
1.3. Cuadro comparativo de profesionalización y SCC	19
1.4. Panorama organizacional de las administraciones municipales	20
1.5. Enfoque por competencias	24
1.6. Certificación por competencias	27
1.7. El reclutamiento y la selección del personal	30
1.8. La capacitación y desarrollo del personal	31
1.9. La evaluación del desempeño	34
1.10. El Consejo Nacional de Profesionalización del Servicio Público Local	35
1.11. Antecedentes y Experiencias de profesionalización	35
<b>CAPÍTULO II. EL MUNICIPIO DE TLALMANALCO ESTADO DE MÉXICO PERFILES, ESTRUCTURA POLITICA - ADMINISTRATIVA Y ALTERNANCIA POLÌTICA</b>	
2.1. El ayuntamiento	38
2.2. Función de los servidores públicos	41
2.3. Contexto electoral	43
2.4. Contexto político	47
2.5. Noticias relevantes que dieron suceso a la alternancia	51
2.6. Análisis de los resultados de las elecciones de 1990 – 2009	54
2.7. Estructura administrativa del gobierno municipal	55
<b>CAPÍTULO III. ANALISIS COMPARADO DE LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES DEL 2003 - 2012, ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN SOBRE LA PROFESIONALIZACIÓN</b>	
3.1. Indicadores para medir la profesionalización	60

3.2. Objetivos del manual de organización y procedimientos	63
3.3. Descripción de puesto y perfil	66
3.4. Ventajas de la capacitación del personal	76
<b>CONCLUSIONES.</b>	81
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	85
<b>ANEXOS.</b>	88



**Objetivo:** de esta entrevista son con fines académicos para la realización de proyecto de investigación.

Nombre:	Nivel de escolaridad:
Edad:	Cargo:

1. ¿Cuenta con manual de organización y procedimientos?
2. ¿Cuenta con catálogo de puestos?
3. ¿Cuenta con tabulador de sueldos y salarios?
4. ¿Conoce el número de servidores públicos que trabajan en esta administración?
5. ¿Nivel promedio de los estudios de los empleados municipales?
6. ¿De qué forma se ingresa al gobierno municipal?
7. ¿Para asignación de cargos dentro de la administración municipal que puestos se toman en cuenta?
8. ¿Si pertenece a la administración municipal se ofrece capacitación a los servidores públicos?
9. ¿Cuáles son los tipos de capacitación que se ofrecen dentro de la administración municipal?
10. ¿Qué instituciones ofrecen estos cursos?
11. ¿Se otorgan estímulos a los miembros de la administración municipal?
12. ¿Cada cuánto se otorgan estos estímulos?
13. ¿Dentro de la administración municipal se cuenta con esquemas de evaluación?
14. ¿Se cuenta con un sistema de ascenso?
15. ¿Cuáles son las razones por las que el personal egresa?
16. ¿Qué actividades son las que se desarrollan de mayor forma en su área?
17. ¿Qué calificación del 0 al 10 le otorgaría a su área?
18. ¿dentro de la administración municipal que falta por hacer?
  - 1- profesionalización
  - 2- servicio civil de carrera
  - 3- otros

## **Introducción**

La profesionalización, por su relevancia y logros estructurales y administrativos que alcanzan a los gobiernos municipales, no ha sido considerado como estrategia a seguir, inclusive se limitan a crear órganos o unidades que capacitan, sin ningún plan que vincule proyectos de carrera profesional y de servicio público; por este motivo, el problema que aborda la investigación se orienta hacia esta función prioritaria.

Para ello, se analizaron los programas de capacitación del municipio en investigación, así como nivel de escolaridad, manual de organización y procedimientos, catálogo de puestos, tabulador de sueldos y salarios, esquemas de evaluación, y algunos otros documentos que permitan contar con elementos de referencia para el diseño de esta investigación.

En este presente trabajo de investigación, me propongo efectuar un análisis de la profesionalización en el ámbito municipal en el Estado de México, de manera específica en el Municipio de Tlalmanalco en un espacio temporal que comprende los últimos tres trienios, en la cual pretendo demostrar que el gobierno local no consideró entre sus prioridades la profesionalización e inclusive alta profesionalización que se requiere hoy día, únicamente se concretaron a ofrecer algunos cursos de capacitación; con relación a la evaluación del desempeño este fue meramente periférico. En suma la profesionalización no tuvo avances significativos en los tres periodos examinados.

La exigencia de la ciudadanía de contar con mejores acciones y calidad en la prestación de los servicios públicos de parte de sus gobernantes y de los integrantes de la administración pública municipal se intensifica por lo que es un imperativo que la función pública se profesionalice cada vez más, con habilidades, competencias y conocimientos que mejoren sus actividades laborales, y les permita un alto desempeño, así como incrementar la capacidad de respuesta de forma eficaz, eficiente, oportuna y pertinente a las demandas de la sociedad.

La identificación de necesidades de profesionalización de los servidores públicos, permite contar con elementos precisos para la elaboración de un programa de profesionalización municipal que considere acciones teórico – prácticas de aplicación inmediata.

El objetivo general de esta investigación es: Conocer el nivel de profesionalización de los servidores públicos conforme a sus perfiles, campo laboral y que tan eficientes y eficaz es el servicio que le brinda ala ciudadanía coadyuvar en la profesionalización de la función pública municipal del municipio de Tlalmanalco, derivado de la congruencia que existe en los programas de capacitación, con los requerimientos reales de los servidores públicos.

Para avanzar el desarrollo de este trabajo se requirió de objetivos particulares a manera de alcance en esta investigación que fueron tres: Estudiar las condiciones administrativas de las áreas del personal tendentes al establecimiento de la profesionalización; Realizar una comparación de los gobiernos municipales en el contexto de la alternancia y su estructura administrativa y por ultimo conocer los programas que utiliza el municipio en cada una de las administraciones estudiadas para capacitar a su cabildo.

El tema de estudio tiene como inquietud indagar ¿Conocer por la profesionalización no es un factor prioritario para los servidores públicos y cuales son algunos factores que impiden responder a las demandas ciudadanas?

La hipótesis a probar para dar respuesta a esta inquietud es, Los servidores públicos del municipio de Tlalmanalco no tienen acceso a la profesionalización debido a los factores de alternancia política, ya que la mayoría del cabildo es seleccionado por razones políticas y no por su experiencia profesionalismo y capacidad.

Para el procedimiento de la investigación se utilizó el método comparativo, que según Duverger:

“comparar es examinar simultáneamente las semejanzas y las diferencias, la comparación supone la existencia, al propio tiempo, de semejanzas y diferencias; la comparación requiere de cierta analogía

entre las cosas comparadas y toda la dificultad reside precisamente en determinar el grado de dicha analogía”.<sup>1</sup>

Con la ayuda de este método se comparara los diferentes factores los cuales inciden en identificar en cual de las tres administraciones llevo a cabo mejor sus actividades en pro de la ciudadanía midiendo los niveles de profesionalización de cada unas de ellas.

Respecto al tipo de estudio, es longitudinal – transversal ya que se estudia el objeto e diferentes períodos. El estudio es de tipo cualitativo-descriptivo por las causas que originan que el trabajo de las administraciones contribuya a mejorar el desempeño de las autoridades municipales mediante el proceso de profesionalización.

Con las respuestas a cada una de las preguntas de la entrevista se efectúa un análisis de conjunto del municipio de Tlalmanalco; con cada respuesta de la entrevista se constituirá como un indicador que muestra el grado de desarrollo administrativo del municipio en estudio. Nivel de escolaridad de las autoridades, manual de organización y procedimientos, catalogo de puestos, tabulador de sueldos y salarios, número de servidores públicos que laboraron en las distintas administraciones estudiadas, conocer si se les brinda capacitación a las autoridades y que instituciones las imparten, el otorgamiento de estímulos, esquemas de evaluación y sistema de ascenso.

Con base en ello, en el primer capítulo se hace énfasis en el concepto de profesionalización, referentes a las contribuciones, logros y aportaciones de académicos e investigadores en la materia; así mismo se integran los antecedentes de la profesionalización, en diferentes instituciones gubernamentales, estatales y municipales.

En el capítulo II se consideran criterios como: perfil geográfico y socioeconómico del municipio en investigación, su estructura administrativa en base a los periodos del 2003 – 2012, así como la alternancia política en los periodos en estudio, y contexto político.

---

<sup>1</sup> Duverger, Maurice, *Método de las ciencias sociales*, Ariel, Barcelona, 1997,p.411

En el capítulo III se realiza un análisis comparativo de las administraciones en el período 2003 al 2012 del municipio de Tlalmanalco; para reflejar los niveles de profesionalización de los servidores públicos, así como el desempeño de sus actividades en el gobierno municipal y saber si hubo acciones o programas orientados a la profesionalización de sus cuadros, para ello se emplean indicadores como nivel de escolaridad, catálogo de puesto, tabulador de sueldos y salarios, entre otros.

Finalmente se plantean las conclusiones resultado de la investigación realizada, se efectúan algunas propuestas que considero pertinentes y se incluyen las fuentes bibliográficas, hemerográficas y digitales en que se fundamentó el trabajo de investigación.



# CAPITULO I

## ESTRUCTURA TEÓRICA Y REFERENCIAL DE LA PROFESIONALIZACIÓN

---

### 1.1 Definiciones conceptuales de profesionalización

En este capítulo se contemplan las aportaciones de estudiosos en materia de profesionalización. Sus definiciones y sus enfoques, habida cuenta que son referentes para identificar la importancia del concepto y su desarrollo en la administración pública en los tres ámbitos de gobierno.

El tema de profesionalización tiene un lugar importante en el análisis de la administración pública, para ello se estudiarán tres trienios, cuyos periodos comprenden 2003-2006, 2006-2009 y 2009-2012; con la finalidad de conocer en cual de estos tres hubo mayores actividades y estrategias orientadas al desarrollo de la profesionalización de los cuadros a sus servicio.

La profesionalización del servicio público es la característica básica para el logro de objetivos y metas institucionales, que se traducen en las capacidades del gobierno municipal para realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz, se trata de que las instituciones puedan de manera permanente mejorar su capacidad y desempeño en la medida de que los resultados sean de calidad, ligados al cumplimiento de las demandas ciudadanas.

Es importante conocer la visión teórica acerca del tópico de profesionalización, partiremos de la noción de Uvalle, quien la define como:

“La profesionalización es un conjunto de procesos que se inducen y estimulan para que el desempeño de la acción de gobierno sea más consistente. La profesionalización alude a condiciones de trabajo institucional que aplican una mejor calificación de las aptitudes profesionales.

La profesionalización alude a que el mérito, la imparcialidad y la calidad del trabajo sean las ventajas de un servicio público abierto y competitivo, y que en el se visualiza de modelo institucional un plan de carrera que defina los requisitos, el ingreso, la capacitación, la promoción, los estímulos y la evaluación del desempeño; la capacidad

para valorar y analizar problemas, ordenarlos y situarlos en una escala de decisión que puede traducirse en el desarrollo de acciones”<sup>2</sup>.

Como es visible, Ricardo Uvalle puntualiza aspectos esenciales de la profesionalización, de manera destacada como proceso para mejorar y brindar mayor consistencia, tanto a la acción del gobierno como de la administración pública, puesto que es a través de ésta como el primero concreta sus cometidos; no escapan a nuestro autor cuestiones como el mérito, el cual es generalmente concebido, tratándose de la profesionalización de la función pública como el sistema de mérito; así mismo alude a la carrera administrativa, la cual es inherente a los cuadros al servicio de una administración pública profesionalizada.

El autor Mauricio Merino al referirse al concepto de profesionalización del servicio público, lo explica como: “la gestión de los recursos humanos que realizan la función de gobierno y que se sustenta en el mérito, la igualdad de oportunidades, la calidad y las competencias profesionales...”<sup>3</sup>.

En cuanto al término de profesionalismo Dror afirma:

“El concepto de profesionalismo, implica la capacidad de construir puentes entre el conocimiento abstracto y los hechos concretos. El profesionalismo entraña una síntesis entre la teoría y la práctica, con énfasis en la transformación de la ciencia y otras clases de conocimiento sistemático en acción.

A esta esencia que define el profesionalismo en el arte de gobernar deben añadirse cuatro características secundaria: un código de ética profesional; una actitud de interés clínico y de impasibilidad en medio de la irracionalidad emocional y la feroz lucha por el poder; una buena dosis de escepticismo con una fuerte suspicacia por lo obvio y el sentido común que llega hasta la iconoclasia; y la búsqueda constante de creatividad”<sup>4</sup>.

El profesionalismo contiene los elementos cualitativos para el funcionamiento del servicio público, esto se relaciona con los códigos de ética que son obligatorios para mejorar el funcionamiento de los programas y proyectos que se llevan a cabo dentro de la administración pública. Dror comenta que el profesionalismo constituye la parte fundamental de un gobierno, debido a lo

---

<sup>2</sup> Uvalle, Berrones Ricardo, *institucionalidad y profesionalización del servicio público en México retos y perspectivas*, México. Plaza y Valdés, 2001.

<sup>3</sup> Merino, Mauricio, *La profesionalización municipal en México*, México, CIDE, 2006, P.6

<sup>4</sup> Cruz Villalobos Osvaldo. *El servicio profesional de carrera y los cambios en la gestión pública*, México, P.49

indispensable que resulta contar con las habilidades necesarias para dar respuesta oportuna y definitiva a las demandas sociales, de ahí la importancia de contar con las habilidades, actitudes y conocimientos indispensables, los cual se traducirá en un marco de actuación satisfactorio que permita evidenciar los niveles de la citada profesionalización.

El profesionalismo en el arte de gobernar, como lo define Dror, tiene implicaciones dentro del servicio público las cuales se reflejan dentro de las acciones para mejorar el desempeño de la administración pública y específicamente en el papel que a diario cubren las dependencias y entidades de la administración pública, lo que espera la ciudadanía en los tres órdenes de gobierno, federal, estatal y municipal. En suma, en todos y cada uno de los procesos de las instituciones públicas, es de suma importancia que los servidores públicos de mandos medios y superiores tengan que actualizarse para un mejor resultado en su actuación pública. En suma adentrarse en las prácticas del profesionalismo es un imperativo por lo siguiente.

- a) “Las unidades de producción pueden ser más solidas con el desarrollo y aplicación de las acciones de profesionalización y profesionalismo como el eje del modelo del servicio público profesional de carrera.
- b) Las modificaciones a la gestión publica deberán considerar la instauración de estrategias para la formación de un servicio publico profesionalizado y con actuaciones de ética en su manejo”<sup>5</sup>.

Como elemento de apoyo, el profesionalismo dentro del ejercicio del gobierno implica una diferencia entre las diversas instituciones de la administración pública que se manifiesta, no sólo en un alto desempeño de los servidores públicos, sino también en una mayor transparencia, calidad y eficiencia en los servicios desplegados. Como estrategia el profesionalismo está orientado hacia los aspectos de ética en el servicio público, lo cual significa un cambio en términos de actitudes del personal que se encarga de conducir y operar los distintos procesos que se transforman en mejores soluciones para la sociedad.

---

<sup>5</sup> *Ibíd.* P.54

Dror: argumenta la importancia de gobernar con profesionalismo, lo que presenta transformar el servicio público con una visión de mejora.

No cabe duda que la profesionalización es fundamental, ya que está dirigida a aquellos funcionarios que son responsables del diseño, instrumentación y evaluación de políticas, lo cual constituye como instrumento base de preparación antes y durante su cargo, así como el adecuado proceso de selección de los candidatos a ocupar un cargo dentro de la administración, realizar sus tareas en la toma de decisiones y acciones específicas orientadas al público usuario, beneficiario obteniendo día con día un buen desempeño en el cargo lo cual es indispensable ante los retos que nos presenta el mundo que nos toca vivir, donde la interdependencia, la globalidad y la complejidad constituyen algunos de los procesos que se manifiestan día a día.

Dentro de estos elementos algunos autores hablan de profesionalización y otros de profesionalismo, la primera hace referencia a una serie de acciones que permiten la actualización de los servidores públicos en la esfera de los procesos de la administración pública y el segundo punto hace referencia a una filosofía dentro de las instituciones de gobierno.

La profesionalización basa su actuación en principios como la imparcialidad, el mérito y la calidad en el trabajo, con las que cada servidor público debe imprimir en su actividad cotidiana a fin de fortalecer el proceso de calidad y de mejorar continuamente el servicio público; y es por medio de la evaluación del desempeño como es posible conocer su evolución dentro de la administración pública.

Hablar de profesionalización del servicio público representa cumplir con las diferentes acciones de tipo legal, en donde la instauración del servicio de profesionalización se establece mediante criterios, acciones y compromisos para consolidar el proceso. El servicio profesionalizado significa también “un punto de apoyo para un gobierno más eficaz, la contención y la solución de los conflictos sociales, la prestación de los servicios a favor de la economía de mercado y la adopción de las políticas encaminadas al bienestar social real. Así el servicio profesionalizado constituye una etapa que acredita el desarrollo de

las instituciones, al enfatizar en su calidad y eficiencia, y también corroborar que los operadores –directivos y ejecutores– de las instituciones tienen un perfil más competitivo para que la función pública sea más emprendedora”<sup>6</sup>.

Bajo este contexto, la profesionalización consiste en un proceso mediante el cual los servidores públicos obtienen conocimientos, se detectan sus habilidades y aptitudes, así como la forma de desarrollarlas, con el propósito de mejorar la productividad laboral, bajo estándares de eficiencia y eficacia, requeridos para el desempeño de su puesto.

Lo que permite a la profesionalización ser uno de los pilares para la permanencia, estabilidad y seguridad de los servidores públicos en sus empleos dentro de las instituciones gubernamentales.

Por lo tanto el proceso que conduce a la profesionalización del servicio público contiene los elementos tangibles que le permitan desarrollar sus funciones con apego a un marco normativo establecido. Uvalle Berrones también comenta que el servicio público está inmerso en una serie de atributos que le otorgan un carácter estratégico, en virtud que:

“El servicio público no es únicamente cuestión de trámites, sino la oportunidad que el gobierno tiene para dar tratamiento coherente a demandas en competencia. El servicio público es la base para que los actos de gobierno se traduzcan en resultados, decisiones y expectativas cumplidas. Vinculado a la categoría de gobierno, es el que da vida a los criterios institucionales que se tienen para coordinar los imperativos de la vida pública”<sup>7</sup>.

En este punto es conveniente analizar y considerar dentro de los procesos de profesionalización dos variables:

1. La capacidad de respuesta de las instituciones de gobierno, esto significa eficacia y eficiencia, ya que ante la demanda de los usuarios del servicio que prestan las instituciones, éstas deben tener una respuesta ágil, oportuna y confiable.
2. El nivel de profesionalismo de los servidores públicos significa habilidades, actitudes, conocimiento aplicado y compromiso.

---

<sup>6</sup>Ibíd. pp.47-48

<sup>7</sup>Ibíd. p.49

La primera se relaciona con todas las acciones que dentro de los procesos de las entidades y dependencias se fomentan para proveer de los medios tangibles necesarios como son la aplicación de las diferentes técnicas conocidas y aceptadas orientadas hacia un objetivo es la calidad del servicio; y la segunda consiste en una filosofía de actuación donde no basta con conocer, sino también querer hacerlo demostrar que se tiene la vocación para desempeñarse en el servicio público.

El servidor público como agente de profesionalización se identifica como un proceso de modernización del personal la cual es una base fundamental de la administración pública. Tiene como propósito central, garantizar que los logros y alcances obtenidos sean de carácter permanente y continuamente mejorados. La manera de lograr esto es a través de la profesionalización creciente de personal de calidad mediante programas de administración y desarrollo de los recursos humanos, que responda de la misión y visión institucional.

Para poder analizar el modelo de profesionalización de los servidores públicos es importante analizar el marco normativo donde se asientan las reglas para la realización de diferentes acciones que conducirán a la profesionalización del servicio público. También es de vital importancia prever la vinculación con la gobernabilidad democrática y con la gobernanza, de esta forma existen dos características, la primera como acción, la segunda como medio, lo que significa tener las bases para el establecimiento de la profesionalización la cual permite crear condiciones como:

- a) Mientras mayores sean las acciones de profesionalización mayores serán los estándares de resultados dentro de las instituciones de la administración pública y como consecuencia, las posibilidades para el establecimiento y consolidación de la profesionalización podrán ser mejores, ya que las principales condiciones para que se realice están presentes.
- b) Mientras no se tenga una profesionalización de los servidores públicos orientado por un lado hacia la obtención de la satisfacción del usuario con ética en el servicio y por otro, a completar el proyecto laboral del servidor

público, no se tendrán avances significativos para la instrumentación del modelo de la profesionalización.

Profesionalizar requiere de diseñar una infraestructura que permita conocer las necesidades de las instituciones públicas como impulsoras del avance técnico para la obtención de estándares que impacten en el usuario de las mismas también, de las necesidades de los servidores públicos conforme a sus perspectivas laborales.

La profesionalización como medio para avanzar en la consolidación del desarrollo administrativo, representa la posibilidad de contar con la tecnología que se requiere para dotar de un servicio público que posibilite dos cosas:

- 1) Incorporar mejores condiciones de infraestructura tecnológica para el funcionamiento de las dependencias y entidades de calidad en la prestación de los servicios públicos y,
- 2) El impacto de la prestación de servicios públicos en la sociedad que también considere las condiciones para desarrollar una carrera administrativa que permita una profesionalización con orientación en resultados y con estándares a nivel internacional.

La profesionalización de los servidores públicos es, asimismo, un acto de racionalidad administrativa, ya que es el punto en donde se desarrollan las habilidades y los conocimientos que resultan ser los medios por los cuales se puede iniciar una carrera administrativa orientada por principios básicos, que le permitan al servidor público distinguirse por su conducta y resultados. También por el hecho de que con la aplicación de estos esquemas se obtienen los fines que la administración pública pretende lograr, como son la legitimidad, eficacia y servicios públicos con valor agregado, para de ahí pasar a la siguiente etapa: los derechos del usuario de los servicios públicos.

La profesionalización es un camino para la mejora en el servicio que permitirá contribuir a solucionar los problemas como el déficit prevaeciente en materia de eficacia, eficiencia, calidad y certificación de competencias, pero solo si es acompañada de aspectos técnicos dentro de un contexto de microgestión.

Si lo que se pretende es tener un gobierno eficiente y eficaz, la manera de lograrlo es por medio de la instrumentación de programas de profesionalización que intentan homologar la forma en que se desarrollan las funciones y responsabilidades en la prestación del servicio público.

Para mejorar la práctica de la gestión pública es indispensable satisfacer las expectativas del usuario de la ciudadanía; es preciso que los esfuerzos sean orientados a iniciar un proceso de cambio que permita instaurar la profesionalización. La racionalidad administrativa comprende las bases para que se desarrollen las tecnologías que permitan el avance en los resultados del servicio público, así en los fines de la profesionalización se distinguen dos aspectos:

- 1- Mejorar el desempeño, tanto de la institución como del personal que ahí labora, y que es necesario satisfacer a los usuarios de los servicios.
- 2- La inclusión de políticas y programas con contenidos éticos para crear las condiciones no solo técnicas sino también de comportamiento, lleva al profesionalismo.

En arreglo a los fines de la profesionalización dentro de la administración pública, los resultados esperados con su instauración serán en beneficio de los usuarios de los servicios y también de los propios servidores públicos que, por medio de esta, podrán desarrollar sus carreras administrativas públicas con apego a los métodos que la ley exige y que la ciudadanía espera.

Se afirma que a través de acciones y estrategias orientadas a una alta profesionalización se puede proporcionar y afinar competencias para dar mejores resultados a las demandas ciudadanas, por lo que de manera sustancial se mejorara la gestión pública y provocara que los demás actores no gubernamentales prestadores de servicios públicos, también fortalezcan sus organizaciones y procedimientos, así como la profesionalización de sus empleados. En ellos también estaría presente la exigencia de la ciudadanía: demanda de resultados y rendición de cuentas.



Con la institucionalización de la profesionalización se pretende dotar de técnicas requeridas para obtener los fines de las dependencias, esto implica un cambio en la gestión pública en aspectos como:

- a) Los procesos de profesionalización de los servidores públicos en cuanto a su formación y actualización profesional;
- b) Los programas institucionales que presenta modificar los derechos laborales de los servidores públicos, los que lleva también a modificar las formas de reclutamiento, selección y permanencia en las instituciones.
- c) La percepción de la población usuaria de las instituciones de gobierno, ya que con la profesionalización se pretende modificar la imagen, lo que proporcionara mayor legitimidad.

Con la implementación de la profesionalización se modificarán los procesos que intervienen para la prestación de los servicios a la ciudadanía, ya que se introducen técnicas de administración que incrementan la eficacia. Como lo comenta Guerrero Orozco, es necesario considerar que con la profesionalización del servicio existan nuevas técnicas de gestión pública, por ejemplo sugiere una forma de evaluación de los funcionarios con base en los resultados de su trabajo, es decir, en la eficiencia y eficacia y flexibilizar aunque insuficientemente los criterios de separación de cargo.

La evaluación está orientada hacia los resultados del servicio público por ello dentro del actual modelo de profesionalización se relaciona con los conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, al igual que al despliegue eficiente de un desempeño cotidiano y por el otro lado; conduce a la posibilidad de que las dependencias provean la actualización de conocimientos y competencias como una constante dentro de los programas de desarrollo profesional.

Tanto las autoridades municipales como los funcionarios públicos están obligados a trabajar para el bienestar de la comunidad y de la propia administración. Se ha buscado y exigido por mucho tiempo a personas adecuadas e idóneas para ocupar los cargos más altos del gobierno local, pero

como ya hemos visto anteriormente, es difícil que los cuadros administrativos cumplan con toda una serie de requisitos para hacer su administración más eficiente y con resultados óptimos. Sin embargo, para erradicar un poco esta tendencia del ya conocido compadrazgo o lazos de amistad entre los funcionarios públicos y la gente que entra a trabajar dentro de la administración, podemos contar con un sistema que permite de una manera basada en el mérito profesional, obtener vía un concurso a los mejores funcionarios al servicio público, en este sentido, nos referimos al Servicio Civil de Carrera. Se entiende por Servicio Profesional de Carrera o Servicio Civil de Carrera al:

“sistema que administra los recursos humanos de la administración pública basado en su propia ley, que facilita garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al servicio público con base en el mérito, con el fin de impulsar el desarrollo en la administración pública para beneficio de la sociedad. De igual forma el SCC permite atraer, retener, motivar y formar a las mejores mujeres y hombres en el servicio público”.<sup>8</sup>

El SCC es una estrategia muy acertada para la profesionalización de los servidores públicos que fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora para los servicios que se ofrece a la ciudadanía. Dentro del ámbito local. Se sabe que se tienen limitaciones importantes pero sería verdaderamente trascendental que se incorporara a los programas de trabajo este sistema, ya que “integra a todo el personal contratado en capacidad civil, incluyendo al personal de base u operativo que está involucrado en la gestión y operación de las políticas públicas”<sup>9</sup>

Beneficios:

- ✚ Servidores públicos profesionales y experimentados, que garanticen su permanencia con base en méritos.

---

<sup>8</sup> Secretaría de Gobernación “Servicio Civil de Carrera”, [disponible en línea] <http://www.spc.gob.mx> [consultado el 17 de mayo de 2010].

<sup>9</sup> Morales y Gómez, Juan Miguel, *Límites y perspectivas de la profesionalización*, México, p. 224.

- ✚ Se logra continuidad en los programas y políticas frente a los cambios de gobierno.
- ✚ Se fomenta la igualdad de oportunidades.
- ✚ Contribuye a la transparencia y legalidad.

En resumen podemos decir que el sistema de SCC busca atraer a los mejores hombres y mujeres ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una carrera en el servicio público; ingresar y ascender en el gobierno con base en el mérito profesional y aportar con creatividad y profesionalismo sus mejores talentos para beneficio de la sociedad.

Con la instauración del servicio profesional de carrera, se institucionalizó la política de profesionalización que obliga al servidor público a tener una participación constante en los diferentes programas de capacitación orientados a la eficiencia y eficacia; al respecto Cadena comenta lo siguiente: “la necesidad de hacer más eficiente y responsable el desempeño de los servidores públicos pasa por la instauración de la profesionalización y el servicio civil de carrera”<sup>10</sup>.

Para hacer más eficiente el servicio público será por medio de un proceso de profesionalización que contribuya a que los servidores públicos tengan nuevos conocimientos y habilidades a fin de elevar su calidad en el desempeño. Se ha previsto que con estas herramientas las dependencias tienen mejores posibilidades de desarrollarse administrativamente. También es preciso tomar en cuenta el contexto que requiere la profesionalización del servicio público, Mejía menciona que para ello se tiene que considerar lo siguiente:

1. “Establecimiento de políticas adecuadas de ingreso.
2. Reglas claras para la incorporación de los servicios públicos.
3. Esclarecimiento y diseño de las formas de profesionalización de quienes se desempeñan actualmente como servidores públicos.
4. Adecuado manejo de los procesos de formación y capacitación.

---

<sup>10</sup> Cadena Hinojosa, Cecilia. “servicio civil de carrera: lecciones para el futuro”. Economía, sociedad y territorio. vol.IV.Num.14. México. 2003. p.383

5. Formar no solo en contenidos que brinden información, sino también y principalmente, orientados al compromiso social, a los valores del servicio y honestidad, a trabajo colectivo y participativo; y al manejo de problemas complejos donde se requiere la creatividad para emitir soluciones propias frente a soluciones hechas.
6. Protocolizar los sistemas de formación y de resultado, así como las aplicaciones de los mismos.
7. Trabajar en el campo de los formadores.
8. Estudiar y trabajar ampliamente los vínculos entre el desempeño, formación, promoción y recompensa pecuniaria.
9. Trabajar con una visión amplia, donde se contextualice el proceso.
10. Construir y siples de mecanismos adecuados de evaluación del desempeño, favoreciendo los de esfuerzo grupal frente a los individuales.
11. Clarificar las distinciones entre sueldo e ingresos pagados por tiempo frente a los vinculados a resultados.
12. Diseñar planes de carrera en el ámbito público, considerando al mismo como un gran sistema, donde sea posible la movilidad.
13. Dejar bien establecido el papel de los grupos sindicales.
14. Vincular la profesionalización con modelos experimentales de la evaluación de resultados.
15. Considerar todos los aspectos del proceso de administración de personal, incluyendo el retiro y/o separación<sup>11</sup>.

Lo anterior permite diferenciar entre derechos laborales y las necesidades de aprendizaje que cada servidor público, sujeto a la profesionalización, tiene como opción de desarrollo, lo que conduce a establecer las actividades de profesionalización como un medio para la racionalidad administrativa, ya que esta orientada hacia la eficiencia, eficacia, legitimidad, calidad y mejora en el desempeño.

---

<sup>11</sup> Mejía, Lira José, “*profesionalización del servicio público*”, profesionalización de los servidores públicos. IV encuentro nacional de IAP`S. 20-21 agosto, Instituto Nacional de Administración Pública. México, 1998. p.101

## 1.2 Elementos de la profesionalización.

De acuerdo con la conceptualización de profesionalización, ésta tiene como objetivo garantizar la permanencia del personal en sus puestos a partir de acciones que favorecen el desarrollo profesional. Se puede identificar con gran apego las características más importantes que permiten identificar, entender e impulsar la profesionalización, estas características se distribuyen de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes que las personas profesionalizadas deben tener:

De conocimiento:

- Proceso evolutivo
- Se sustenta en el merito.

Habilidades:

- Habilidad en la toma de decisiones.
- Valorar y analizar problemas.
- Induce a la creatividad individual y grupal (trabajo en equipo).
- Capacidad critica

Actitudes

- Ética laboral, veracidad en el trabajo.
- Cualidades personales.
- Implica responsabilidad.

Como proceso evolutivo se refiere a las distintas maneras; al paso del tiempo y con las experiencias acumuladas, durante la formación escolar y con diferentes tipos de adiestramiento como son la capacitación y recursos de especialización.

Sustentada en el mérito ya que con la suficiente disciplina y el adiestramiento continuo y el desempeño por parte de los individuos en funciones específicas las personas pueden inspirar a un cargo más elevado y mejor remunerado, el principio fundamental es la motivación.

En cuanto a la creatividad individual y grupal, se identifica como personas que se sienten comprometidas a mejorar su trabajo para que rinda mejores frutos a beneficio de ellas mismas y de organización.

Por todo lo antes mencionado se puede asegurar que la profesionalización se orienta a enriquecer el conocimiento y el espíritu por el trabajo y tareas relacionadas, así como también permite que las personas cumplan con sus propias metas al efectuar con gusto el trabajo y sentir que son parte importante de la organización a la que pertenecen.

Si un servidor público desarrolla su profesionalización, obtiene además distintas habilidades para desempeñar mejor su función con un nivel de análisis y crítica más elevado para tomar decisiones pertinentes. Habiendo expuesto lo anterior, cabe mencionar y recalcar que no es lo mismo tener profesión o servidores profesionistas que tener servidores profesionalizados. una profesión de acuerdo con Susana Contreras es una "... actividad laboral que realizan quien obtiene un título universitario, expedido y refrendado por el estado, en razón de la tutela del bien común, llevando aparejada una responsabilidad pública y un compromiso social."<sup>12</sup>

Para ello, deberán considerarse elementos de profesionalización, los conocimientos, habilidades y actitudes, que permiten ser adoptadas a los requerimientos del desempeño del servicio público mexicano, para mejorar la eficiencia y la eficacia de los quehaceres de las instituciones gubernamentales.

Bajo este contexto, los estudios realizados en materia de servicio civil de carrera y en específico la profesionalización, han orientado a los gobiernos a la elaboración de sus propias leyes sobre la materia, y, a la instrumentación de las mismas, sin dejar de destacar, las acciones realizadas también por la secretaria de la función pública, como órgano rector para estas actividades de profesionalización.

---

<sup>12</sup> Contreras García, Susana. *La ética en la vida profesional. Su importancia en el campo del derecho*. México, Trillas, 2002, pp.24-25.

### 1.3 Cuadro comparativo de profesionalización y servicio civil de carrera (SCC).

Es importante mencionar que la relación que existe entre la profesionalización y el servicio profesional de carrera va encaminado a un mismo objetivo ya que es un elemento básico para modernizar las capacidades del Estado y el quehacer del gobierno. En ambos casos, su alcance es de orden estructural, dado que su relación es institucional y administrativa para dar respuestas públicas.

Cuadro No.1. Cuadro comparativo de profesionalización y Servicio Civil de Carrera	
PROFESIONALIZACIÓN	SERVICIO CIVIL DE CARRERA (SCC)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• es un proceso abierto, continuo y multifacético, sus ventajas se traducen a mejorar su rendimiento.</li> <li>• es un conjunto de procesos que tiene por objeto que el ingreso, la permanencia y el desarrollo en el ejercicio de la función pública se efectúe con base a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- continuidad</li> <li>- imparcialidad</li> <li>- incertidumbre</li> </ul> </li> <li>• genera estabilidad institucional.</li> <li>• se caracteriza por la permanencia de los cuadros de gobierno en la función pública.</li> <li>• se traduce como el mejoramiento de las políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorece un apoyo fundamental para la sociedad y promueve sistemas de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- remuneración</li> <li>- promoción</li> <li>- incentivos</li> </ul> </li> </ul> <p>Se sustenta en una competencia abierta y equitativa, basada en un establecimiento de un sistema de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reclutamiento</li> <li>- capacitación</li> <li>- permanencia</li> <li>- ascenso</li> <li>- desempeño</li> <li>- retiro</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se basa en el merito y la capacidad profesional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.<sup>13</sup>

La creación y el desarrollo de la profesionalización y del servicio profesional de carrera favorecen un apoyo fundamental para la sociedad y promueven los sistemas de remuneración, promoción e incentivos sustentados en la competencia abierta y equitativa, con el fin de situar la importancia de que la función pública se producto de cultura del mérito.

<sup>13</sup> Uvalle, Berrones Ricardo, *institucionalidad y profesionalización del servicio público en México retos y perspectivas*. México, Plaza y Valdés, 2001, pp. 93-210

Un servicio público profesionalizado constituye un avance en lo relativo a las tendencias democráticas que México vive. La calidad del mismo es un asunto que tiene dimensiones públicas que se relacionan con el conjunto de La sociedad y el sentido político del gobierno. Por ello, y desde el ángulo institucional, es importante considerar que la profesionalización como el servicio civil de carrera del servicio público se enlaza con el tipo de respuestas que configuran las decisiones y acciones de gobierno.

#### **1.4 Panorama organizacional de las Administraciones Municipales**

Dentro de las administraciones municipales es importante identificar cuáles son las características y las condiciones principales para implementar la profesionalización de los servidores públicos, es por ello que se mencionan algunas debilidades del municipio, sus fortalezas, oportunidades, y los obstáculos de esa manera desprender cómo se puede implementar la profesionalización en el ámbito municipal.<sup>14</sup>

##### **Debilidades**

1. Las funciones que realizan diversas áreas administrativas no están claramente definidas ni delimitadas, lo que provoca duplicidades e ineficiencias.
2. Con frecuencia los perfiles del recurso humano no corresponden a la función que se desempeña.
3. No existen políticas para el desarrollo de los recursos humanos, ni instrumentos para su regulación y desarrollo.
4. Con frecuencia los funcionarios no cuentan con la autoridad, recursos, ni la información suficiente para el buen desempeño de sus funciones.
5. El modelo de la organización y la operación de la administración es muy centralizado.
6. Existe una tensión que con frecuencia se traduce en conflictos entre los Regidores y los Directores, por no estar suficientemente delimitada la función de gobierno con la facultad ejecutiva
7. Existe una muy alta movilidad y éxodo de funcionarios municipales.

---

<sup>14</sup> Acosta, Arévalo José Octavio, *La Profesionalización del Servicio Público en las Administraciones Municipales*. México, 2003, pp. 111-113



## **Fortalezas**

1. Existe un contacto permanente entre la Presidencia Municipal y las diferentes dependencias de la administración local.
2. Se trabaja directamente con la comunidad.
3. Existe la posibilidad de establecer una coordinación con dependencias estatales y federales para la solución de diversos problemas.
4. Las acciones de los gobiernos municipales tienen un impacto directo en las condiciones de vida de los ciudadanos.

## **Oportunidades**

1. Los Municipios tienen facultad para aprobar las bases generales de su administración pública y procedimientos administrativos.
2. Existe un ambiente que favorece el impulso de la profesionalización en los municipios.
3. Existen diferentes tecnologías y herramientas para el impulso de la Profesionalización en los gobiernos locales.
4. Existe un presupuesto que puede ser canalizado para acciones que favorezcan la profesionalización de los cuadros al servicio del municipio.

En suma, es importante destacar que la ciudadanía demanda cada vez más una mayor eficiencia y eficacia gubernamental que solo será posible con gobiernos altamente profesionalizados.

## **Obstáculos**

1. El periodo de tres años y la falta de visión de largo plazo de muchas autoridades municipales.
2. La cultura clientelar y patrimonialista de algunos partidos políticos y autoridades municipales.
3. El compadrazgo y el amiguismo aún prevalecientes.
4. La complejidad que implica establecer por primera vez sistemas profesionales de gestión del capital humano.
5. La debilidad de la sociedad que no le permite ejercer mayor control y vigilancia sobre las acciones de gobierno.

## **Panorama organizacional de la profesionalización en el ámbito municipal.**

Nos hemos dado cuenta que durante muchos trienios los municipios padecen de preparación por parte de sus cuadros administrativos, que no alcanzan a cubrir los requisitos que los cuadros necesitan para que se profesionalicen, de éste modo, se buscaría un mejor desempeño en la administración municipal. La situación prevaleciente por la que atraviesan los municipios mexicanos ha demostrado que muchos de los problemas locales se deben precisamente a la falta de capacidad de respuesta de las autoridades y de los funcionarios públicos, producido por la ausencia de preparación tanto académica como profesional. En éste sentido, muchas de las demandas ciudadanas que son originadas en y para el municipio, concuerdan con la necesidad de incrementar la calidad profesional del ayuntamiento así como de los servidores públicos, y esa calidad de respuesta puede ser posible, entre otras cosas, con una buena preparación académica.

La mayoría de los gobiernos municipales reconoce que es importante capacitar al personal de hecho, se invierte mucho dinero en actividades de capacitación, ya sean de tipo público (cursos ofrecidos por instancias gubernamentales o Universidades públicas) o privado (Consultoras o Universidades privadas).

La gran mayoría de estos recursos y esfuerzos de capacitación se diluyen o se pierden por las siguientes razones:<sup>15</sup>

- a) No están definidas las necesidades de capacitación al no existir definiciones de puestos y funciones.
- b) No hay seguimiento ni evaluación del impacto de la capacitación.
- c) Se contratan cursos y talleres obedeciendo a modas o intereses generales.
- d) La movilidad del personal.
- e) La estructura organizacional no es adecuada.

---

<sup>15</sup> Acosta, Arévalo José Octavio, *La Profesionalización del Servicio Público en las Administraciones Municipales... Op.cit.p.113*

- f) Integrar un equipo de trabajo que se encuentre a la altura de las necesidades reales del municipio, es una tarea fundamental del presidente municipal.

El Presidente Municipal es el responsable final de los resultados del conjunto de la administración municipal, por eso exige a cada uno de sus colaboradores directos que cumplan su función a cabalidad.

Para que cumplan con su cometido, la función de cada puesto debe estar escrita y enunciada con la mayor precisión, de manera que el Presidente Municipal o el titular de cada una de las dependencias municipales, sepan qué deben exigirle a cada quién y, cuando se presenten asuntos especiales que no se contemplaron en las descripciones, saber quién es el colaborador que puede responder mejor a esa nueva necesidad.

A partir de las ofertas hechas a la población, la Autoridad Municipal será capaz de analizar y decidir qué puestos y cuánta gente requiere para ser exitoso en su gestión.

Cada puesto contribuye a conseguir los objetivos del puesto inmediato superior. Basados en este principio, los objetivos de los puestos de los funcionarios de mayor jerarquía van a contribuir directamente al logro de los objetivos del puesto de Presidente Municipal.

De igual manera, los funcionarios tendrán personal que les reporta, que responderá por una parte de sus objetivos.

Se hace inminente dividir el trabajo entre tanta gente como sea necesaria para que se lleve a cabo, teniendo en cuenta que es más sano tener sólo la cantidad mínima indispensable de personas, pues un equipo funciona mejor cuando los integrantes tienen trabajo por hacer.

Aunque la tarea técnica de describir los puestos se puede delegar, la tarea intelectual la debe realizar el Presidente Municipal. No se puede abandonar a la improvisación la distribución del trabajo.

Los beneficios más destacados de realizar la descripción de los puestos son:

- ✚ El servidor público se puede desempeñar en forma más eficiente al conocer a cabalidad sus responsabilidades y deberes.
- ✚ Permite evitar la duplicidad de funciones o la creación de nuevos puestos para cubrir funciones que debieran recaer ya en algún o algunos miembros del equipo.

Al utilizar esta herramienta estamos tomando el primer paso para colocarnos en la posición de conocer a detalle el estado de avance de los proyectos y realizar los ajustes necesarios en el camino, lo que facilita proyectar una imagen positiva de la administración, de mayor eficiencia, compromiso social y credibilidad entre el personal y ante la población en general.

### **1.5 El enfoque por competencias**

Las competencias constituyen un estándar para la efectividad de trabajo del personal, además son una herramienta favorable para adquirir calidad en el trabajo de todas las personas dentro de la organización. Con la creciente competitividad que surge desde afuera en el mercado laboral, es necesario que se gestione el conocimiento desde otro tipo de dimensiones y que se eliminen temores como lo es la resistencia al cambio, que es lo que ocurre en muchas de las organizaciones, y no se ponga en entre dicho, más aún en la gestión pública.

Siendo así, se hace importante mencionar el concepto de competencias ya que constituye el activo principal de los recursos humanos de una organización, cabe mencionar que existen diferentes acepciones para este concepto; entonces “cuando decimos que alguien es competente solemos referirnos a una persona que desarrolla su actividad profesional de forma eficaz y eficiente... una competencia es una tarea (o grupo de tareas) desarrollada por una persona”.<sup>16</sup> Otra acepción de competencia en un sentido más laboral, se refiere a “el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas

---

<sup>16</sup> Fernández, López Javier, “*Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*”. Madrid, Prentice Hall, 2005, p. 33

para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral”.<sup>17</sup>

Propone la reestructuración de la manera de capacitar, en base a los distintos elementos de competencia (conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas), que requiere el funcionario o empleado para el adecuado desempeño de las funciones que debe realizar.

Por lo tanto, el personal que ocupa cargos muy trascendentales dentro de la esfera municipal debe contar con las competencias propias para desempeñar la eficiencia de la organización municipal. Es claro que no todos son competentes para realizar su trabajo, pero se debería prestar más atención al momento de su contratación. Éste comentario va más enfocado hacia las autoridades ejecutivas cuando nombran a cargos de primer nivel, porque es más frecuente encontrar relación con ellos. La importancia de estas competencias va en relación a que son esenciales y exigen perfiles de conocimientos y comportamientos a medida que la planeación estratégica del ayuntamiento así como de cada dependencia vaya demandando para dar respuestas a las necesidades reales de la organización.

Estos elementos servirán como base para establecer la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL), aunque para el caso de las funciones de la administración pública le llamaremos Normas Técnicas de Competencia Profesional; las cuales son elaboradas por expertos y funcionarios de diferentes municipios, con el apoyo técnico y metodológico del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), que es un organismo público conformado por la Secretaria de Educación Pública y la Secretaria del Trabajo, así como por una representación de los trabajadores y del sector empresarial; y tiene como propósito promover la elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral, autorizarlas, registrarlas, publicarlas y acreditar a los organismos, evaluadores y certificadores.

Para corresponder con normas adecuadas a nivel de la responsabilidad que implica la función pública, el INAFED ha promovido una amplia participación de

---

<sup>17</sup>Moguel, Héctor, “Competencias laborales”, [disponible en línea] <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm> [consultado el 13 de julio de 2010].

funcionarios expertos de diversos municipios, como el componente principal de este proceso, tanto en la elaboración como en la validación de las mismas.

Hemos optado por promover el enfoque en competencia, toda vez que sirve de base para:<sup>18</sup>

1. Orientar la capacitación.
2. Asegurarse que los funcionarios sepan hacer lo que deben hacer.
3. Seleccionar y reclutar.
4. Evaluar a los funcionarios.
5. Definir los perfiles de puestos.
6. Establecer sistemas de gestión del capital humano.

Reclutamiento y selección: Escoger a los más aptos

Una vez que hemos definido las características ideales que deben tener todos y cada uno de los miembros de nuestro equipo, debemos buscar las personas que encajen mejor en esas posiciones. La herramienta que utilizamos para buscar aspirantes a integrarse a nuestro equipo de trabajo es conocida como reclutamiento.

Sin embargo, el atraer a los aspirantes es solo la mitad del proceso, pues debemos saber cual de ellos se encuentra más calificados y con posibilidad de brindar aportaciones a la administración municipal. Para este fin contamos con una herramienta conocida como **selección**, cuyo propósito es definir con sustento en criterios objetivos y medibles, quien es el aspirante más adecuado para cubrir una posición.

El integrar a los individuos mas capacitados para ejercer un puesto dentro de la administración municipal, sienta las bases para formar un equipo eficiente y en consecuencia exitoso durante la gestión. Esto garantiza que se transite el período de gobierno con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, permitiendo así que los municipios se conviertan en piedra angular del desarrollo estatal y nacional.

---

<sup>18</sup> Acosta, Arévalo José Octavio, *La Profesionalización del Servicio Público en las Administraciones Municipales... Op.cit.p.115*

Asimismo, llevar a cabo en forma profesional el proceso de reclutamiento y selección dentro de la administración municipal ya que permite que esta integre a su funcionamiento a las mejores mujeres y hombres disponibles en el municipio, quienes trabajando con sistemas de calidad y orientados a resultados, bajo un código de conducta reconocido en su comportamiento, así brindarán los mejores beneficios a quienes deben servir por vocación, convicción y bajo un desarrollo constante, generando así el mejor gobierno para una mejor sociedad.

Es de vital importancia que este proceso sea transparente, pues al interior de la administración municipal permite mantener un buen clima laboral al ser un proceso que fomenta la equidad interna, mientras que al exterior proyecta una imagen de honestidad y compromiso social, pues a través del proceso se deben respetar la cultura y los usos y costumbres particulares de cada municipio, generando una integración positiva entre el gobierno local y la población.

## **1.6 La Certificación de competencias**

La certificación es el reconocimiento formal y temporal de las competencias asentadas y demostradas por los trabajadores en relación con una norma previamente reconocida. Este no es ciertamente, un reconocimiento de logros académicos. Tampoco de asistencia y aprobación de un curso de formación. El certificado de competencia especifica las capacidades laborales que el trabajador tiene.

El proceso de certificación se centra en las competencias disponibles no en la forma en que fueron adquiridas. Por lo tanto no es obligatorio haber cursado programas formativos para acceder al certificado.

La recolección de las evidencias necesarias para establecer la competencia puede acudir a diferentes métodos como:<sup>19</sup>

- Evidencia de desempeño por observación en el lugar de trabajo.

---

<sup>19</sup> Acosta, Arévalo José Octavio, *La Profesionalización del Servicio Público en las Administraciones Municipales...* Op.cit. pp.120-121

- Evidencia con ejercicios simulados.
- Evidencia obtenida a través de encuestas.
- Evidencia obtenida a través de pruebas escritas.
- Evidencia de informes sobre logros anteriores.

En la práctica un certificado de competencias es una especie de moneda de curso común o legal. Los actores sociales le asignan cierto valor, el cual está en función de la transparencia, legitimidad e idoneidad de los organismos certificadores.

Un sistema de certificación entonces, supone un acuerdo explícito de los actores sociales (empresas, trabajadores, gobierno) para identificar, evaluar y hacer constar las competencias de los trabajadores.

Aplicar las competencias en la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no sólo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que se cubren con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos, sino que también han incluido la consideración de competencias asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una gestión de recursos humanos en las administraciones públicas por competencias.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este



marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas.

No existe un modelo único de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas, existen diferentes aproximaciones y modelos que a su vez nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de cada organización.

Entre las ventajas de trabajar con el enfoque en competencia podemos destacar las siguientes:

- ✚ Contribuir al desarrollo institucional y la profesionalización de las administraciones municipales.
- ✚ Sentar las bases de un sistema de profesionalización que es compatible con el Servicio Civil de Carrera.
- ✚ Articular la demanda existente y aprovechar la capacidad instalada.
- ✚ Facilitar una relación corresponsable entre las instancias del gobierno federal y los gobiernos locales.

Si bien consideramos que existen valiosos aportes para la implementación de esta estrategia; el éxito o fracaso de cualquier iniciativa para la profesionalización, depende del grado de compromiso que establezcan con está, los diferentes ámbitos de gobierno (municipal, estatal y federal); Este compromiso implica la descentralización y la apropiación de los gobiernos locales de los procesos de diseño, implementación y operación de los sistemas para la profesionalización del capital humano.

En la actualidad, el país se orienta por la senda de la pluralidad y la democratización del poder. El público ciudadano es más exigente, participa más en los asuntos públicos y solicita una más amplia rendición de las cuentas públicas.

Profesionalizar el servicio público alude a capacidades que deben demostrarse. Implica reconocer el mérito y no la lealtad individual, es el camino para ingresar y permanecer en la función pública.

“La profesionalización es un atapa de vida institucional que testimonia un grado de superación y desarrollo en las tareas del servicio público. Se relaciona con cambios institucionales, contextos democráticos, gobiernos abiertos y la demostración de nuevas actitudes. Centra su base en las actitudes que deben reunir los aspirantes a la función pública y determina los modos de evaluación continua. Así mismo, se refiere a que las condiciones del desempeño institucional dejan a tras la improvisación, el sentido común, la experiencia en si, el aventurerismo y el predominio de la lealtad individual sobre la lealtad institucional.”<sup>20</sup>

Es importante que el servicio público profesionalizado sea impulsado a partir de políticas generales que comprometan al gobierno y a la administración pública con los procesos de la vida democrática. Esto significa que en México la democratización es hasta el tiempo actual un conjunto de etapas que es indispensable consolidar. Por ello un servicio público profesional no debe ubicarse en la visión del ejercicio autoritario del poder, sino que debe contribuir a que las tendencias democráticas tengan un sitio importante no solo en la agenda institucional, sino en la operación misma de las instituciones públicas.

### **1.7 El reclutamiento y la selección de personal**

El “reclutamiento de personal es el proceso de identificar y atraer a solicitantes de empleo adecuados para los puestos disponibles dentro de la administración municipal”<sup>21</sup>.

Básicamente es un sistema de información mediante el cual la administración municipal divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

La selección podemos definirla como los pasos específicos que se toman para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Es una serie de técnicas que consisten en analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, quién tiene mayor potencial para el desempeño

---

<sup>20</sup>Uvalle, Berrones Ricardo, *institucionalidad y profesionalización...*Op. cit.p.203

<sup>21</sup> S/a “Selección de personal” [disponible en línea] <http://www.mpnografias.com.mx> [consultado el 30 de junio de 2010].

de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la administración municipal.

La pregunta clave para el reclutamiento y selección es: ¿Qué se requiere para desempeñar este puesto? Será importante contar con la descripción y perfil de puestos bien definidos para encontrar respuestas. Si no sabemos qué características tiene un cargo ni que capacidades necesita una persona para desempeñarlo, difícilmente se hará una contratación exitosa.

Todas estas funciones de personal constituyen la mejor vía, sin omitir al Servicio Civil de Carrera, para permitir el paso hacia la profesionalización de las autoridades y funcionarios públicos municipales, las definiciones anteriores nos dan una idea de cómo funciona un sistema de administración de Recursos Humanos y nos facilita la manera de entender cómo podemos llevar a cabo un sistema tan complejo como lo es la profesionalización dentro de lo local.

### **1.8 La capacitación y el desarrollo del personal**

Los gobiernos municipales proveen de bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas por las metas y sub-metas de la administración municipal. La capacitación es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna. Esta definición implica que la capacitación consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una administración municipal.

Mientras que la educación esta diseñada para adaptar personas en instituciones de la sociedad, la capacitación adapta al individuo a una sola. Por tanto, la capacitación tiene propósitos específicos mientras que los objetivos de la educación son multifacéticos y no siempre están definidos específicamente.

Los programas de capacitación deben diseñarse tomando en cuenta las aptitudes y capacidades de aprendizaje de las personas a quienes van dirigidos, de cara a sus responsabilidades en su puesto de trabajo.

El objetivo general de la capacitación, como el de la selección, es mejorar la relación persona-puesto. Ya sea que gire alrededor del contenido del puesto, de las aptitudes básicas, de las actitudes, o de las relaciones interpersonales; la idea es obtener un cambio en las personas para que puedan enfrentar más eficazmente las exigencias de su trabajo.

El desarrollo va más allá de la capacitación y mejora del desempeño. Se trata de propiciar el progreso y preparar el futuro.

Si el jefe y el colaborador han hecho un buen trabajo, el segundo estará generando validas expectativas sobre su desarrollo y crecimiento dentro de la administración municipal. Responder adecuadamente a estas expectativas es lo que se espera de un líder transformador, inspirador y generador del desarrollo.

En todos los casos, la potencialización y el desarrollo parten tanto de las necesidades estratégicas de la organización como de los objetivos personales de desarrollo de los colaboradores. La entrevista de selección es la herramienta clave para conjuntar armónicamente ambos factores. El desarrollo puede referirse al crecimiento horizontal, es decir el desarrollo en el puesto que se tiene actualmente para hacerlo crecer o puede referirse a un puesto futuro.

En el área de Recursos Humanos elaborará programas de Capacitación y Desarrollo institucional para los diferentes niveles conforme a las necesidades estratégicas y asegurando la transmisión uniforme de la filosofía, valores y principios de la administración municipal.

La planeación de carrera de los recursos humanos de cada área, la realizarán los titulares de cada una de ellas, tomando en cuenta el crecimiento y estrategias de operación, a través de la definición de carreras de avance y tablas de reemplazo que fomenten el crecimiento profesional y la retención del mejor talento humano. Por ello, la administración municipal también se preocupa por promover el desarrollo de habilidades y conocimientos en campos más amplios, que permitan al personal proyectarse a otros cargos asumiendo nuevas responsabilidades.

Los programas de Capacitación y Adiestramiento estarán soportados por un diagnóstico de necesidades que identifique los requerimientos críticos y apoyen la planeación estratégica de la administración municipal.

La contratación de Instructores Internos y Externos, deberá ser certificada con base en su calidad, experiencia, conocimientos y habilidades para garantizar el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La administración municipal fomenta las actividades de entrenamiento de su personal, buscando su crecimiento continuo como profesionales, por ello procura dotar al personal de herramientas y conocimientos que le permitan el mejor desarrollo de su puesto de trabajo.

Recursos Humanos diseñará y difundirá los modelos y herramientas para el diagnóstico de necesidades, para la elaboración y diseño de programas de capacitación y adiestramiento y vigilará su implementación y medición. Se apoyará a las diferentes áreas en los procesos de planeación, ejecución y evaluación de los eventos de capacitación. Verifica y asesora el uso del presupuesto y los recursos destinados a la capacitación.

Desde hace ya muchos años se ha incrementado y diversificado la oferta de capacitación para servidores públicos en los tres órdenes de gobierno, participando en este esfuerzo diversos organismos gubernamentales (estatales, federales y municipales); Instituciones académicas y Universidades públicas y privadas; Instituciones privadas y sociales (INAP, IAP's, ONG's, entre otros).

La nueva estrategia de profesionalización deberá soportarse en la infraestructura instalada, ya que ningún organismo público o privado tiene la capacidad para absorber, ni se considera conveniente centralizar la oferta de capacitación.

En el marco de un auténtico espíritu federalista creemos que es tarea de los estados, a través de sus organismos para el Desarrollo Municipal, orientar y coordinar este esfuerzo desarrollando entre otras, las siguientes actividades:<sup>22</sup>

- Promover la profesionalización con el enfoque en competencias.
- Elaborar y operar programas de capacitación.
- Contribuir a la formación de formadores.
- Identificar organismos capacitadores.
- Promover la elaboración de manuales de capacitación y guías de evaluación.

### **1.9 La Evaluación del desempeño.**

Una vez que tenemos a la mejor gente en nuestro equipo de trabajo, integrada al funcionamiento colectivo, comprometida con los objetivos de la administración municipal y bajo un constante entrenamiento. Las distintas áreas de la administración municipal entregan periódicamente reportes de avance, sin embargo estos nos plantean en forma muy general cuál es el estado de las cosas. Sin embargo, la gestión de Recursos Humanos nos plantea la utilización de una herramienta que nos permite conocer a detalle el porque del avance o retraso de los proyectos de la gestión. Esta herramienta es conocida como evaluación del desempeño.

Ésta nos plantea que cada empleado tiene una participación en la obtención de los objetivos colectivos, a través de objetivos particulares de su función. En consecuencia, si el empleado no cubre a satisfacción los objetivos de su posición no será posible que su área alcance las metas señaladas.

Para una adecuada coordinación de los objetivos colectivos y particulares, debe establecerse una comunicación abierta y constante entre jefes y subordinados, pues es lo que nos permitirá brindar apoyo en los puntos que no se estén alcanzando o bien nos pone ante la posibilidad de realizar cambios estructurales o bien de replantear las metas a alcanzar.

---

<sup>22</sup>Acosta, Arévalo José Octavio, *La Profesionalización del Servicio Público en las Administraciones Municipales...* Op.cit .pp.116-118

### **1.10 El Consejo Nacional de Profesionalización del Servicio Público Local**

Si bien es facultad de los estados y municipios definir sus modelos de profesionalización de acuerdo a sus necesidades e intereses, es conveniente que existan criterios comunes para regular los procesos de capacitación, evaluación y particularmente la certificación de los funcionarios municipales; tanto para asegurar la calidad del proceso, como para hacerlo compatible a nivel nacional.<sup>23</sup>

El INAFED se ha comprometido con el impulso de esta estrategia, considerando que la cultura, condiciones y la debilidad institucional de la mayoría de las administraciones municipales, dificulta en gran medida establecer otros modelos para el desarrollo de la organización como es el Servicio Civil de Carrera o esquemas de Gerencia Pública.

No obstante estableciendo como base de la profesionalización, la capacitación enfocada a competencias, se estarán creando las condiciones para que en un futuro se puedan establecer modelos más complejos que regulen los procesos de selección y reclutamiento, el ingreso, el diseño de puestos y clasificación de categorías, la capacitación y actualización, la evaluación, las remuneraciones y los ascensos y sanciones de los servidores públicos en las administraciones municipales.

### **1.11 Antecedentes y experiencias de profesionalización.**

Después de estabilizar en lo fundamental la vida política del país se emprende acciones orientadas, sectorizadas a formalizar la profesionalización de la función pública. En efecto, el primer estado de la república que promulga una disposición en tal sentido es San Luis Potosí; en 1923, se adopta la Ley del Servicio Civil de Carrera. A nivel federal, en 1922 se avanza en la profesionalización Servicio Exterior al reconocer la importancia de los recursos públicos para acceder a la carrera formal en el desempeño de la tarea. Durante la administración del Presidente Pascual Ortiz Rubio, se promulga en 1931 la

---

<sup>23</sup> Acosta, Arévalo José Octavio, *La Profesionalización del Servicio Público en las Administraciones Municipales...Op.cit. p.119*

Ley Federal del Trabajo; en 1932 se promulga la Ley sobre Responsabilidades de los funcionarios públicos y empleados agrarios.

No menos importante es que durante el periodo del Presidente Abelardo L. Rodríguez se impulsa y promueve la organización y el funcionamiento de la Ley del Servicio Civil. En 1938, el Presidente Lázaro Cárdenas promulga el Estatuto de los Trabajadores al servicio de los Poderes de la Unión. A favor de la profesionalización destacan también la Ley de responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la federación de 1957.

En 1963 se promulga la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. En 1975 entra en vigor la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles; en 1979 se promulga la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación y del Distrito Federal; en 1983 se da vigencia a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. En 1983 se crea la Comisión del Servicio Civil en la Secretaría de Programación y presupuesto.

En tiempos recientes, los objetivos para profesionalizar la función pública reflejan un ejercicio más metódico y continuo entre diferentes instancias de la Administración Pública Federal. En este sentido destacan: 1) La Comisión Nacional del Agua; 2) Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática; 3) El Sistema de Administración Tributaria; 4) La Secretaría de Educación Pública; 5) La Secretaría de Desarrollo Social; 6) El Instituto Federal Electoral; 7) El Instituto Electoral del Distrito Federal; 8) La Procuraduría Federal de la República; 9) La Secretaría de Gobernación; y 10) El Gobierno del Distrito Federal.<sup>24</sup>

En junio del 2000, La Asamblea Legislativa del Distrito Federal aprobó la Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal en relación al Servicio Público de Carrera señala que se sustenta en el merito, igualdad de oportunidades y el desarrollo permanente, con el propósito de que la administración pública cumpla con sus programas y alcance sus metas con base en la actuación de personal calificado que preste servicios de calidad con

---

<sup>24</sup>Acosta, Arévalo José Octavio, *La Profesionalización del Servicio Público en las Administraciones Municipales...*Op. cit. pp. 168 - 170



imparcialidad, libre de prejuicios, con lealtad a la institución, de manera continua, uniforme, regular y permanente, para satisfacer las necesidades y responder a las demandas de la ciudadanía,(Gaceta Oficial, 2000).<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal (2000). Gaceta Oficial del Distrito Federal.

## CAPITULO II

### EL MUNICIPIO DE TLALMANALCO, ESTADO DE MÉXICO: PERFILES, ESTRUCTURA POLÍTICO – ADMINISTRATIVA Y TERNANCIA POLÍTICA

---

#### 2.1 Distribución territorial del ayuntamiento de Tlalmanalco

El territorio del municipio de Tlamanalco, (náhuatl: tlalli, manalli, co, 'tierra, aplanada o allanada, lugar' 'lugar de tierra aplanada o nivelada') es uno de los 125 municipios del estado de México cuenta con una superficie total de 158.76 km, y tiene las siguientes colindancias.

- Al Norte – con el municipio de Ixtapaluca y Chalco.
- Al Sur -- con los municipios de Amecameca y Ayapango.
- Al oriente - con el Estado de Puebla y
- Al poniente – con los municipios de Cocotitlan, Temamatla, y Tenango del Aire.

Conforme al Censo de Población y Vivienda, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2010, el municipio de Tlalmanalco tenía hasta ese año un total de 46 130 habitantes, de ellos, 22 333 eran hombres y 23 797 eran mujeres.<sup>26</sup>

En cuanto a su organización territorial, política y administrativa el municipio para su gobierno y cumplimiento de sus funciones políticas administrativas se divide en:

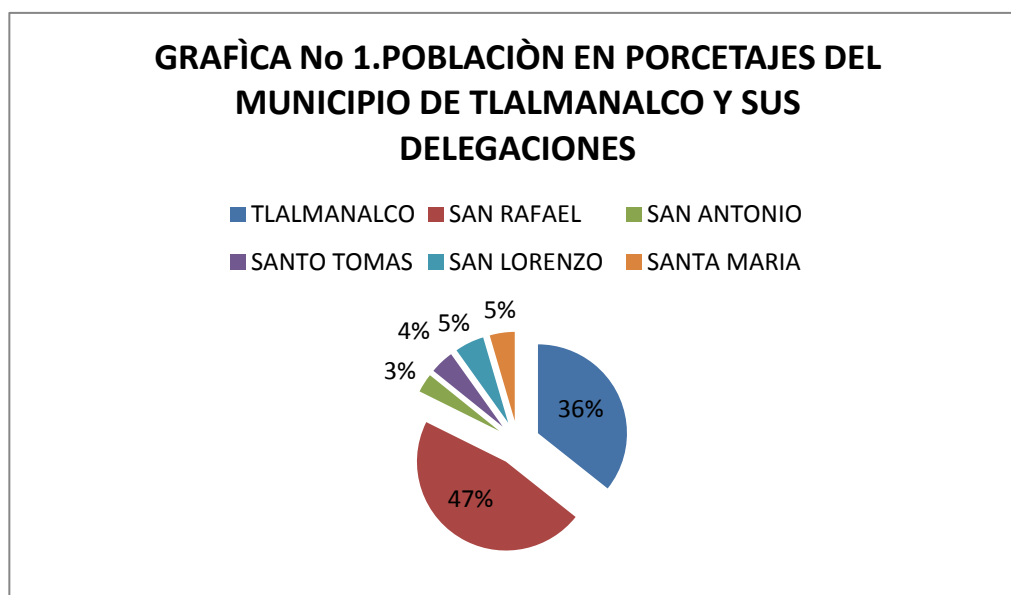
---

<sup>26</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI).

## Cuadro No.2: Distribución Territorial y Administrativa de Tlalmanalco

<b>Cabecera Municipal</b>	Tlalmanalco de Velázquez	Colonias: Vista Bella, Vista Hermosa, Santiago, San Diego (colonia de reparto Ejidal), San Cristóbal (reparto común municipal), Tezópilo (de reparto de común municipal), Los Tordos, Centenario, Jerusalén, Tercera de san Pedro, Magueyal, Rumorosa (de reparto común municipal), La Escondida y Pedregal, El Edén, Capulín y los Girasoles)
<b>Delegaciones</b>	San Antonio Tlaltecahuacán, Santo Tomás Atzingo, San Lorenzo Tlalmimilolpan, San Rafael, San Juan Atzacualoya, Santa María.	Ranchos: San José Chiconquagua, La Mesa, santa Cruz, La Joya y el Socorro, además de la Ranchería Ejidal de Zavaleta
<b>Barrios</b>	Cruz de Mayo, Tlatempa, La Comunidad, Calvario, San Pedro, Tlalquila, Tula, Ocoatepec, Las Calaveras, Chapultepec, Chincolos y Santa Cecilia	

Fuente: <http://elocal.gob.mx/work/templates/enciclo/EMM15mexico/municipios/15103a.html>.

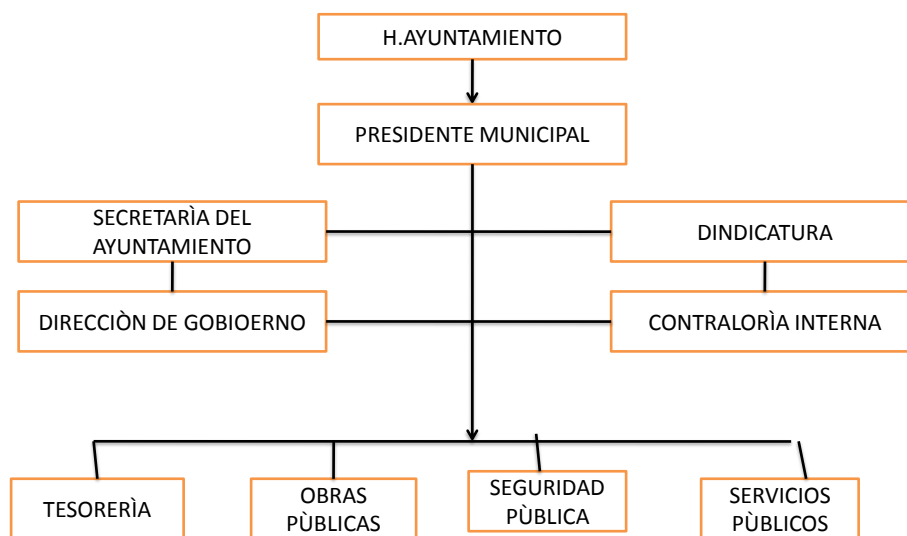


Fuente: elaboracion propia con información del INEGI 2010.

En cuanto a su organización y funcionamiento del gobierno municipal, el municipio esta gobernado por un cuerpo legislativo que se denomina ayuntamiento y un poder Ejecutivo depositado en el presidente municipal.

El ayuntamiento es el órgano máximo de gobierno del municipio, teniendo las atribuciones de legislar, reglamentar, supervisar, y vigilar; y esta integrado por un presidente municipal que es el responsable, que es el responsable de ejecutar las decisiones del ayuntamiento, un sindico municipal, quien tiene a su cargo la procuración y defensa de los derechos e intereses del municipio, además de vigilar la hacienda pública municipal, así como de diez regidores electos según los principios de mayoría relativa, y de representación proporcional, teniendo las comisiones de la ley y las que el propio ayuntamiento les conceda y demás facultades y obligaciones que las leyes les otorgan.

**Esquema No1: organización y estructura del H. Ayuntamiento de la administración pública municipal.**



Es así como esta integrado el municipio, según los principios de mayoría relativa y de representación proporcional, teniendo las comisiones de la ley y las que el propio Ayuntamiento les conceda y demás facultades y obligaciones que las leyes les otorgan.

## 2.2 La función de los servidores públicos

En el artículo 115, fracción 1 de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, se señala que los funcionarios municipales son los presidentes municipales, síndico y regidores, quienes serán electos popularmente por elección directa.<sup>27</sup>

Más adelante la propia constitución se refiere a las autoridades municipales, para hablar de sus atribuciones de designación de colaboradores.

Estas dos alusiones a funcionarios y autoridades hechas en la constitución, debido a su imprecisión dan lugar fácilmente a interpretaciones diversas sobre los que es una autoridad y lo que es un funcionario municipal. A efecto de poder desarrollar este punto, llamaremos autoridades a los presidentes municipales, síndicos y regidores, debido a:

Si nos remitimos al término de moda, el paradigma burocrático informaba a los servidores públicos, que como todo administrador de los recursos de la sociedad, entre sus responsabilidades se incluía la planeación, la previsión, la organización, la integración, la dirección y el control como pasos necesarios en el proceso administrativo. De estos pasos destaca la planeación, es decir, cómo mirar más allá de las operaciones cotidianas de cada función, con objeto de determinar la forma como debía evolucionar el trabajo de la organización en general. Organizar significa cómo dividir las responsabilidades del trabajo y delegar en cada puesto la autoridad indispensable sobre la gente y el encargo del que se tratara. Dirigir implica informar a los subordinados sobre sus respectivas funciones en la ejecución de los planes y asegurarse de que los va a desempeñar de acuerdo con las normas. Coordinar significa el hecho de armonizar esfuerzos y relaciones entre los subordinados.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 115

Cuadro No. 3. Cuadro comparativo de funcionario, empleado y servidor público.

Funcionario público	Empleados público	Servidores Públicos
<p>Debe entenderse a toda persona a quien se ha encomendado el ejercicio de una función pública; o lo que es lo mismo ejercer autoridad para considerar que alguien tiene el carácter de funcionario público.</p> <p>Son electos popularmente por sufragio llamaremos autoridades a:</p> <p>Presidente municipal</p> <p>Síndico</p> <p>Regidores</p>	<p>Se entiende como empleado público la persona que pone su actividad en servicio del Estado, a cambio de una retribución determinada.</p> <p>Y obtiene el puesto a través de elecciones.</p> <p>Secretario del ayuntamiento</p> <p>Tesoreros</p> <p>Directores</p>	<p>Todo persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza para el Estado.</p> <p>Son servidores públicos del municipio las personas que desempeñan un cargo en la administración pública municipal, ya sea por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección popular</li> <li>- Designación o,</li> <li>- Nombramiento.</li> </ul>

Fuente: [http://www.iapem.org.mx/iapem\\_nueva/docs/revistas/revista45.pdf](http://www.iapem.org.mx/iapem_nueva/docs/revistas/revista45.pdf).

Dentro de estas definiciones Gabino Fraga también marca algunas de las diferencias entre estas dos categorías de trabajadores. La distinción mas acertada entre funcionario y empleado; esta basada en que el funcionario supone un cargo especial transmitido en principio por la Ley, que crea una relación externa que dan al titular un carácter representativo, mientras que e empleado solo supone una vinculación interna que hace que su titular solo concorra a la formación de la función pública.<sup>29</sup>

Es evidente a simple vista, que la importancia de las autoridades es mayor que la de los funcionarios, en medida que las autoridades como representantes sociales, tienen que atender asuntos fundamentales, en tanto que los

<sup>29</sup> López ,Olvera Miguel Alejandro, *La responsabilidad administrativa de los servidores públicos en México*. México, 2013, UNAM, p.63

funcionarios atienden los diversos aspectos de la vida municipal encargados al presidente municipal.

Generalmente se tiende a minimizar la importancia de las autoridades municipales ya que el tratamiento de los asuntos que más involucran a la sociedad, se realizan con los funcionarios municipales, llámese secretario del ayuntamiento, tesorero municipal o sus dependencias inmediatas. El contacto más frecuente de la sociedad con los citados funcionarios genera una sensación en la comunidad de que ellos tienen mayor importancia que las propias autoridades y mayor poder de gestión administrativa, y se olvidan totalmente de las funciones que tienen las autoridades y de que obtienen su legitimidad del hecho de ser elegidas por sufragio universal y de su participación como representantes de la sociedad en los ayuntamientos, que es el órgano en que se decide el destino municipal.<sup>30</sup>

## **2.2 Contexto Electoral**

En cuanto al contexto electoral es importante destacar que el municipio de Tlalmanalco se erigió como municipio en, 1820; instalándose el ayuntamiento el 2 de julio de ese año. Desde entonces las elecciones se celebraron y fueron poco trascendentales, ya que, la gente siempre aceptó a los candidatos que se les imponía sin protestar y, por tradición el Partido Revolucionario Institucional siempre ganaba.<sup>31</sup>

Para este estudio se presenta un cuadro sobre la cronología de los presidentes municipales del municipio de Tlalmanalco (ver cuadro No.4), a partir del año de 1949 hasta el periodo del 2013; destacando los diferentes partidos que estuvieron en poder y la alternancia entre alguno de los así como algunos de los factores más relevantes que dieron inicio a este suceso de alternancia y la falta de profesión.

---

<sup>30</sup> Salazar, Medina Julián, *“Elementos Básicos de la Administración Municipal”*. México, UAEM, pp. 167-170

<sup>31</sup> Hidalgo, Pérez Norberto, (Cronista Municipal) *Biografía del Municipio de Tlalmanalco*. Tlalmanalco, Estado de México, 1968, p.5

**Cuadro 4: Cronología de los Presidentes Municipales**

<b>Presidente Municipal</b>	<b>Período de Gobierno</b>	<b>Partido Político</b>
Victorio Flores Hernández	1949-1951	PRI
Alberto García González	1952-1954	PRI
Enrique Torres Saldaña	1955-1957	PRI
Mayolo Sánchez Garrido	1958-1960	PRI
Álvaro Vega González	1961-1963	PRI
Antonio González Pérez	1964-1966	PRI
Trinidad Vargas G.	1967-1969	PRI
Agustín Galicia	1970-1972	PRI
José Mena Muñoz	1973-1975	PRI
Domingo Villalva G.	1976-1978	PRI
Braulio Monroy Vázquez	1979-1981	PRI
José Sánchez Solís	1982-1984	PRI
Regino Amaro	1985-1987	PRI
Celso Martínez Ávila	1988-1990	PRI
Luis Ramos González	1991-1993	PRI
Silvio Atemiz Romero	1994-1996	PRI
Rubén Vargas Rebollo	1997-2000	PRD
Oscar Jiménez Rayón	2000 -2003	PRI
Norma Patricia Díaz Díaz	2003-2006	PRI
Raúl Fernando Sánchez Reyes	2006-2009	PRD
Mario Zúñiga Zúñiga	2009-2012	PRI

Fuente: Elaboración propia con información de H. Ayuntamiento de Tlamanalco; Jaime Noyola Rocha; Guadalupe Méndez Lavielle.

Los partidos políticos en el municipio de Tlamanalco son considerados como un puente entre el gobierno y el pueblo, en busca del beneficio colectivo, así como, el vínculo que une diversos grupos para que pacíficamente se tomen decisiones. El problema recae en que los partidos terminan convirtiéndose en grupos elitistas, en donde no se hace la voluntad de los afiliados, quienes son la base que sustenta a los partidos. Los que toman las decisiones son unos cuantos, mismos que sólo otorgan importancia a sus propios intereses. En el



municipio esto es fácil de darse, puesto que no toda la gente cuenta con la suficiente preparación para acabar con la manipulación y la compra de votos.

Tlalmanalco cuenta con 21 secciones urbanas, rurales y mixtas, las cuales están comprendidas de la sección 4736 a la 4756. La cabecera municipal de Tlalmanalco de Velázquez se divide en 7 secciones las cuales son: 4736, 4737, 4738, 4739, 4740, 4741, 4754. En la delegación de San Lorenzo hay una sección que es la 4742, en la delegación de San Juan y en la subdelegación también hubo sólo una sección, en la primera se encuentra la 4743 y en la segunda 4744.

En la delegación de San Rafael cuenta con 9 secciones, la 4745, 4746, 4747, 4748, 4749, 4750, 4751, 4752, y 4753. En la delegación de Santo Tomas hay una sección que es la 4755, por ultimo en la delegación de San Antonio cuenta también con una sección que es la 4756. De estas secciones podemos decir, 8 son urbanas, 10 mixtas y 3 rurales.<sup>32</sup>

Las secciones **urbanas** se encuentran en la cabecera municipal y en la delegación de San Rafael. Las secciones **mixtas** se encuentran en la cabecera municipal y en las delegaciones: San Lorenzo, subdelegación Pueblo Nuevo y San Rafael. Las secciones **rurales** se encuentran en la Granja San José (localidad que pertenece a la cabecera municipal) y en las delegaciones Santo Tomas y San Antonio.

Por otra parte, es importante mencionar el índice de marginación del municipio ya que este se construye mediante el método de componentes principales, a partir de nueve indicadores de exclusión social expresados en forma de porcentaje: población analfabeta de 15 años o más; población sin primaria completa de 15 años o más; ocupantes en viviendas particulares sin agua entubada; ocupantes en viviendas particulares sin drenaje ni servicio sanitario exclusivo; ocupantes en viviendas particulares con piso de tierra; ocupantes en viviendas particulares sin disponibilidad de energía eléctrica; viviendas particulares con algún nivel de hacinamiento; población en localidades con

---

<sup>32</sup> Junta Distrital de Tlalmanalco. IEEM.

menos de 5,000 habitantes; y población ocupada con ingresos de hasta dos salarios mínimos.

Es una medida que permite diferenciar unidades territoriales según las carencias padecidas por la población, como resultado de falta de acceso a la educación, residencia en viviendas inadecuadas, ingresos monetarios insuficientes y residencia en localidades pequeñas.

En el cuadro número 5 se aprecia que el municipio de Tlalmanalco tiene dentro de su territorio índices diferenciados, pues mientras algunos lugares tienen un grado de marginación alta (2.78%), otros presentan un 13.89% que nos da un índice de marginación media, un 25.00% tiene un grado de marginación baja y solamente el 16.67% muestran un grado de marginación muy baja.

Refleja las desventajas relativas que enfrenta una población como producto de su situación geográfica, económica y social.<sup>33</sup>

Antes de analizar el municipio a estudiar se hace una descripción de cómo se clasifican los municipios, en este caso el municipio de Tlalmanalco Estado de México, los municipios se clasifican en: Metropolitanos, Urbanos, Semi-urbanos y Rurales, esta clasificación es sumamente importante, ya que según el tipo de personas que habitan dichos municipios así como su cercanía al Distrito Federal, es la inclinación de la gente para votar por un partido o por otro este es un factor el cual nos lleva a que se de la alternancia.<sup>34</sup>

**Cuadro No 5. Índice de Marginación del municipio de Tlalmanalco.**

<b>Grado de marginación</b>	<b>número de localidades</b>	<b>total</b>
<b>Alta</b>	<b>1</b>	<b>2.78%</b>
<b>Media</b>	<b>5</b>	<b>13.89%</b>
<b>Baja</b>	<b>9</b>	<b>25.00%</b>
<b>Muy baja</b>	<b>6</b>	<b>16.67%</b>

Fuente: elaboración propia con información de CONAPO.

<sup>33</sup>Conapo (2001), *Índices de marginación, 2000*, <http://www.conapo.gob.mx/00cifras/2000.htm> (Consulta: Noviembre 1, 2005).

<sup>34</sup> Salazar, Medina Julián y Emmerich Gustavo Ernesto, "Ensayo de Geografía Electoral del Estado de México" en: Emmerich, Gustavo Votos y mapas. estudios de geografía electoral en México, UAEM, 1993, p.146

De acuerdo con la clasificación del municipio según el tamaño de localidades comprende los siguientes rangos:

- ✚ **Metropolitano:** más del 50% de la población reside en localidades de más de un millón de habitantes.
- ✚ **Urbano Grande:** más del 50% de la población reside en localidades entre 100 mil y menos de un millón de habitantes.
- ✚ **Urbano Medio:** más del 50% de la población vive en localidades entre 15 mil y menos de 100 mil habitantes.
- ✚ **Semiurbano:** más del 50% de la población radica en localidades entre 2500 y menos de 15 mil habitantes.
- ✚ **Rural:** más del 50% de la población vive en localidades con menos de 2500 habitantes.
- ✚ **Mixto:** La población se distribuye en las categorías anteriores sin que sus localidades concentren un porcentaje de población mayor o igual al 50%”.<sup>35</sup>

## 2.4 Contexto Político.

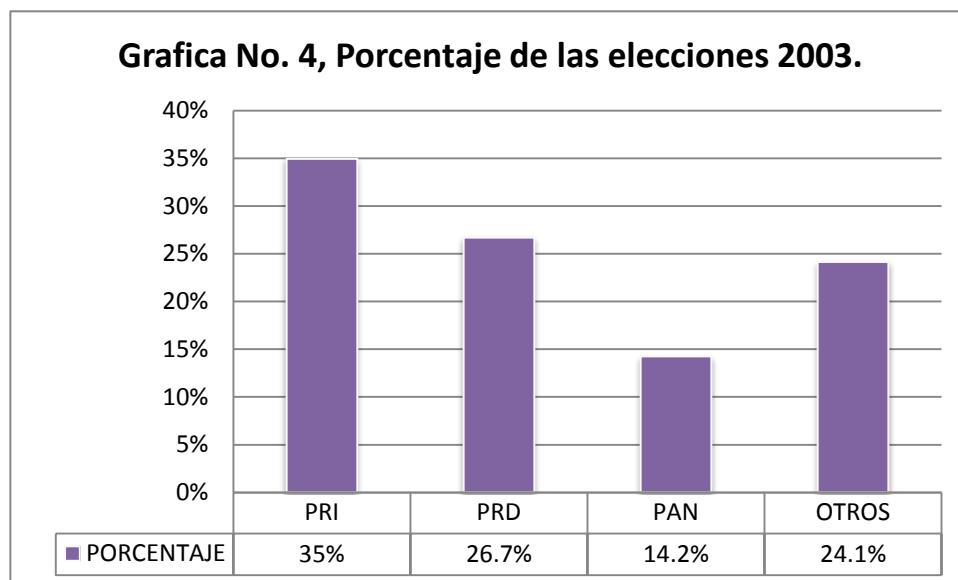
A continuación se hará un análisis breve de las elecciones del 1990, 1993, 1996, 2000, 2003, 2006 y 2009; en base a cuadro a la cronología de los presidentes municipales de Tlalmanalco, se ve la representación de los diferentes partidos que han estado en el gobierno durante los años de 1949 al 2012 (ver cuadro número 3), nos encontramos frente a una problemática que impide que el gobierno Tlalmanalco logre ofrecer a los ciudadanos una mejor calidad de vida, en este caso se ha tratado de identificar la problemática la desorganización, como falta de profesionalismo, ha propiciado el libertinaje del funcionarios en la toma de decisiones de planeación e implementación, actuando de acuerdo a los criterios subjetivos.

Se empezara con las elecciones de 2003 para presidentes municipales, PRI y PRD comparten la primera fuerza, en tanto, que el PAN es considerado como la tercera fuerza y se tomara en cuenta a los partidos pequeños (PT, PVEM, CONVERGENCIA y PV), donde en las elecciones de el PRI obtuvo

---

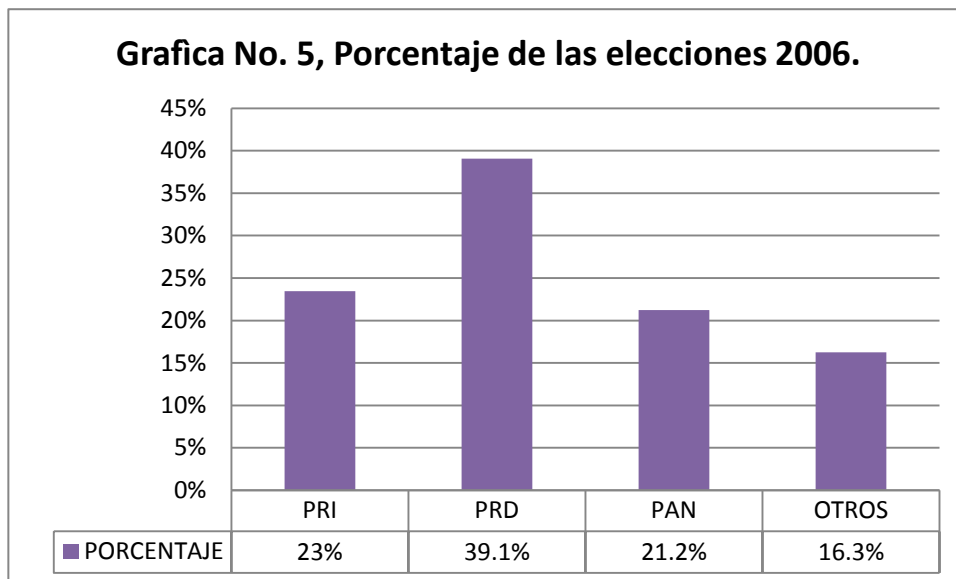
<sup>35</sup>INAFED con base en PNUD e INEGI. *Censo de Población y Vivienda 2010*.

el triunfo con un 35% de las votaciones, así, queda como la primera fuerza; mientras que el PRD con un 26.7% segunda fuerza y el PAN con un 14.2% en tercera fuerza, y en cuarto lugar los partidos pequeños obtienen un porcentaje del 24% como se ve a continuación grafica No. 4.



Fuente: Elaboración propia con los resultados dados por el IEEM.

En las elecciones del 2006, el PRD con un 39.1% gano la presidencia municipal, en segundo lugar con un 23% obtuvo el PRI y como tercera fuerza el PAN con un 21.1% (véase grafica No. 5), el PRD obtuvo el triunfo básicamente en la cabecera y en la delegación de San Rafael localidades donde hay mayor número de habitantes. Entre los aspectos que influyeron para que el PRD obtuviera el triunfo fue por un lado, un voto de castigo hacia el PRI por parte de la ciudadanía y además influyo la persona que representaba como candidato al partido de la revolución democrática.



Fuente: Elaboración propia con los resultados dados por el IEEM.

Se concluye que en estas elecciones, primero el PRI recupera la presidencia municipal, por lo poco que hizo el gobierno del PRD y por último, el PAN tiene un retroceso el cual demuestra su poca influencia en el municipio como partido.

En las elecciones del 2009 ganó el PRI con un 39.98% de las votaciones, de las cuales en las elecciones de la cabecera municipal se ganaron seis de siete y en la delegación de san Rafael se ganaron todas las secciones, lo cual como ya se menciono son las localidades con mayor número de habitantes, como segunda fuerza quedo el PAN con un 19.51% de los votos, como tercera fuerza quedo el Partido de la Revolución Democrática con un 8.82% y, por ultimo encontramos que la suma de todos los partidos pequeños como PT, Convergencia entre otros obtuvieron un 31.69% del total de los votos.

Es por ello de suma importancia retomar que partidos han gobernado a partir del periodo del 2003 al 2012, conocer cuáles fueron algunas de las causas por las cuales sea dio la alternancia y cuales fueron algunos de los sucesos que dieron indicio a este factor, es por ello que se mencionan algunas de los problemas políticos que surgieron dentro de las administraciones como la falta de seguridad, y la desconfianza que provoco a los ciudadanos para este gran cambio como fue la alternancia.

Para hablar de alternancia política dentro del contexto políticos señalo como definición de alternancia de poder no es un poder no es un fenómeno exclusivo de la democracia, el hecho de que ocurra una renovación política no es prueba

suficiente de la buena calidad democrática de un régimen político. No debemos olvidar que el criterio formal mínimo, con base en lo cual se distingue a una democracia de una que no lo es, está representado por el sufragio universal y libre.

Alternancia por otra parte, es la acción y efecto de alternar que según el diccionario de la real academia, significa “desempeñar un cargo varias personas por turnos” o sucederse unas cosas a otras repetidamente.

Bajo esta concepción teórica se puede afirmar que la alternancia si bien positiva en tanto posibilite, la competencia y a la vez promueva una administración gubernamental eficaz, no necesariamente implica que de manera generalizada una mejor gestión y mejoría de los ciudadanos pertenecientes a las comunidades municipales.

La alternancia se produce por que el gobierno anterior tuvo una burocracia que no supo actuar con eficiencia o en todo caso, la autoridad municipal no estableció cambios significativos y rápidos que pudieran ser apreciados por la ciudadanía para diseñar y operar políticas públicas, o que se evadieron las normas constitucionales en busca de ventajas y beneficios grupales o personales. Cuando esto sucede las experiencias de gobernabilidad se orientaran buscando espacios de coexistencia con elites, mediante esquemas de alianzas o en caso contrario podrían entrar al campo de la confrontación, por ello se puede definir a la alternancia como:

“alternancia política no se presenta en abstracto, es más bien el resultado de múltiples determinaciones, entre otras, de las luchas de las sociedades mexicanas por el reconocimiento de sus organizaciones y partidos políticos en donde se expresa la pluralidad que la caracteriza, así en donde la democracia representativa de pasos en firme. Conjugándose con el carácter participativo de manera ascendente; de la legislación en materia de procesos electorales en lo cual se formalizan los avances, los acuerdos, las reglas y principios a

que se someten organizaciones, asociaciones y partidos políticos en el juego y la lucha por el poder”.<sup>36</sup>

#### 2.4 **Noticias relevantes que dieron suceso a la alternancia**

La alternancia genera la posibilidad de cambios para el mejoramiento de la comunidad municipal, además de posibilitar la competencia entre gobiernos no sólo en cuanto a su inmediato anterior, si no con la relación a los que gobiernan en el mismo periodo, pero que son de color diferente.

El despilfarro, el secretismo, la falta de seriedad, el engaño y la manipulación de la información, el egoísmo en la comunicación y la demagogia son, junto con las encubiertas y abiertos acuerdos, las principales muestras de corrupción. El gobierno no puede cambiar por decreto de mentalidad, tanto del personal propio como del público en general pero si puede tomar decisiones políticas para modificar las estructuras y procedimientos que fomentan la corrupción y la falta de confianza hacia los ciudadanos.

El desarrollo de la administración pública ha provocado una descentralización en materia organizativa ocasionando un funcionamiento ineficiente desde el punto de vista técnico, aumentado por las características de idiosincrasia del personal que labora en la administración.

El municipio de Tlalmanalco ha tenido constantes acontecimientos tanto políticos como sociales en el aspecto de seguridad, es por ello que en los párrafos subsecuentes se mencionan algunos acontecimientos que causaron gran impacto en el municipio. Estos acontecimientos pueden ser un factor que provoca desconfianza y abstencionismo en los ciudadanos.

Desde entonces la población ha perdido confianza en el gobierno de Tlalmanalco debido a que no se ha implementado un programa que garantice un buen gobierno a causa de ellos es que en el año de 1994 – 1996 y 1997-2000, existió una alternancia esto fue debido fundamentalmente a la falta de profesionalización en el área administrativa como la fuga de dinero para la construcción de obras tanto en la cabecera como en sus delegaciones; y para

---

<sup>36</sup> Juan Miguel Morales Y Gómez, *“Actividad y Prospectiva de la Profesionalización de los Servidores Públicos Municipales en el Estado de México*. México, 2009, Editorial Porrúa. p.145

el año de 2003 -2006 y 2006 – 2009 hubo una segunda alternancia en el municipio esto fue a causa de grandes problemas que surgieron con los propios funcionarios del H. ayuntamiento en cuanto a la seguridad del pueblo ya que tenían vínculos con narcotraficantes como fue en el periodo del Lic. Raúl Fernando Sánchez Reyes donde se explica a continuación la causa de esta alternancia entre muchos otros factores que ocasionaron la alternancia fue las obras que se realizaron en la cabecera y en sus delegaciones factor que fue de gran motivo para que el partido perdiera credibilidad y generara desconfianza.

Durante el desarrollo de la investigación se encontraron algunos factores que pudieron favorecer

El pueblo la recuerda con repudio por su desastroso período de gobierno donde los índices delictivos crecieron de manera alarmante.

Por: Efraín Morales Moreno

La ex presidenta municipal de Tlalmanalco Lic. Norma Patricia Díaz Díaz, tuvo algunas diferencias con la gente debido a la gran demarcación y sobre todo con los correligionarios ya que de ellos se derivaron grandes inconformidades sobre la gestión de algunos recursos para los municipios de la zona.

Asimismo, la gente del municipio de Tlalmanalco, donde Norma Patricia fue alcaldesa en el periodo 2000-2003-, la recuerda por su nefasto periodo de gobierno que encabezó en la demarcación abanderando al Revolucionario Institucional donde los índices delictivos crecieron de manera alarmante ante la incapacidad de la entonces jefa del ejecutivo local por resolver la crisis de inseguridad que su pueblo le reclamaba también los robos a casa habitación ocuparon el primer lugar en la negra escala delictiva, seguido del robo de autos en la demarcación, así como el pandillerismo que trajo como consecuencia, la violencia entre integrantes de las diferentes bandas y el grafiti que inundó las calles del pueblo que daban un aspecto deplorable para la imagen del municipio .<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Ady Novell F. "Tlalmanalco, bajo el terror de la familia michoacana", en el Arsenal.net, diario digital. México 7 de marzo 2011, consultado en línea el 20 de septiembre 2011.



Esto trajo como consecuencias:

- un bajo desempeño de la alcaldesa
- que un 65 % de su administración se la pasó ausente de su cargo tras la falta de autoridad y como consecuencia que regidores y otros servidores públicos hicieran un trabajo desastroso y deplorable.

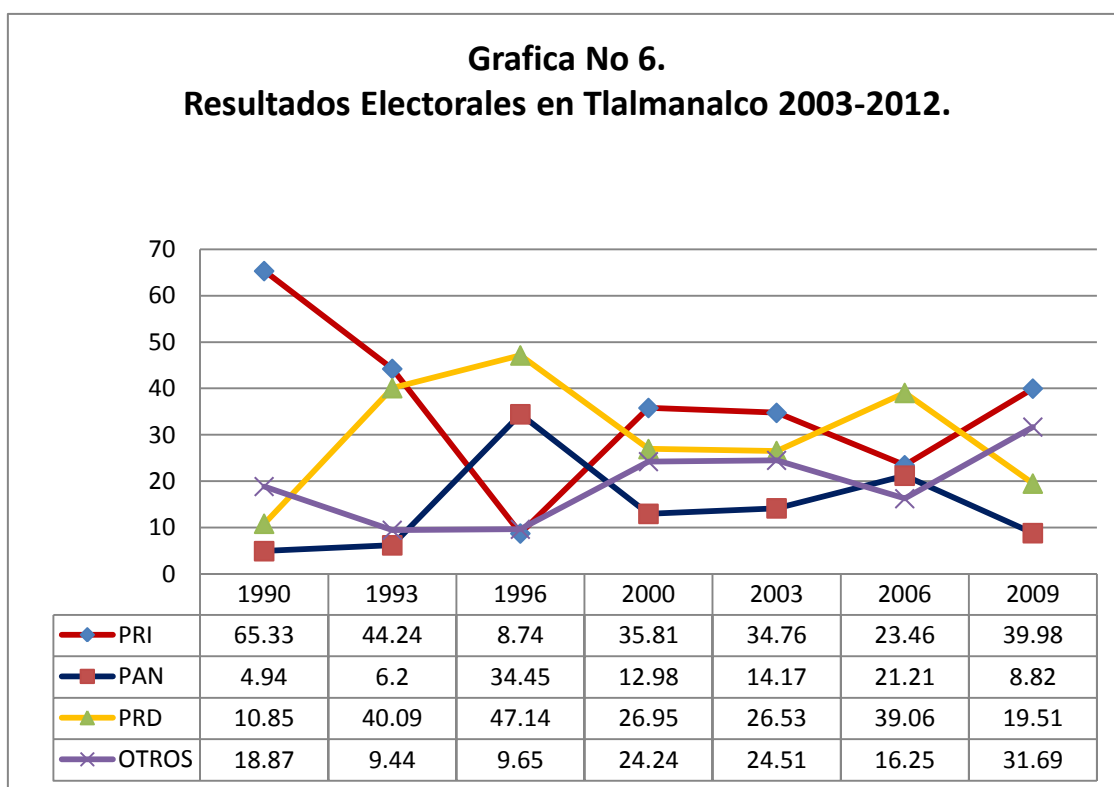
El ex alcalde perredista de Tlalmanalco Raúl Sánchez Reyes, quien administró el ayuntamiento en el periodo 2006-2009, fue detenido por elementos de la Policía Ministerial del Estado de México, presuntamente por estar vinculado con la banda de secuestradores que el sábado pasado se enfrentó con miembros de la Agencia de Seguridad Estatal (ASE).<sup>38</sup>

Con base a los datos de la grafica No, 6. Se muestra la alternancia que hubo en el periodo del 2003 al 2012 donde en las elecciones del 2003 gano el PRI con la Lic. Norma Patricia Díaz Díaz; en el trienio del periodo del 2006 al 2009 gano el PRD con Lic. Raúl F. Sánchez Reyes y por último es el periodo del 2009 al 2012 con el Lic. Mario Zúñiga Zúñiga de las cuales me interesa saber cuáles fueron algunos de los factores que ocasionaron esta alternancia si durante estos trienios se implementaron programas de capacitación hacia los servidores y empleados públicos también si el Ayuntamiento cubría estos gastos y saber cuál era el perfil de cada uno de los miembros que estaban ocupando el cargo en la administración.

---

<sup>38</sup> Esquivel, Jesús, “ante inseguridad en Tlalmanalco exigen al ejército”, Reporteros en Movimiento. México 7 de marzo 2011, consultado en línea el 22 de septiembre del 2011.

## 2.5 Análisis de los resultados de las elecciones de 1990 - 2009



Fuente. Elaboración propia con información del Instituto Electoral del Estado de México.

Como podemos observar en el municipio de Tlalmanalco, durante el periodo de 1990 y 1993 la fuerza que gobernaba era el PRI, mientras que en el periodo de 1996 con un porcentaje del 47.14 dominó la alcaldía PRD, sin embargo en el año 2000 el PRI vuelve a recuperar el poder para gobernar en el municipio de Tlalmanalco; como dato sobresaliente menciono que desde el año de 1990 hasta 2003 el PAN no había tenido oportunidad para ganar una elección, ya que para el 2003 gana de nuevo el PRI con un porcentaje del 34.76%, y para el año del 2006 hay alternancia con el partido del PRD con un porcentaje del 39.06% mientras que como segunda fuerza queda el PRI con un 23.46% de la votación mientras que el PAN solo obtuvo un 21.21% de la votación, y para el periodo del 2009 obtiene nuevamente la fuerza para gobernar el PRI con un total de 39.98% del total de la población.

## **2.6 Estructura Administrativa del Gobierno Municipal.**

En cuanto a la estructura administrativa dentro de un gobierno municipal es identificada como el conjunto de áreas de que dispone el ayuntamiento para realizar las diferentes funciones para hacerle frente a las responsabilidades establecidas; haciendo referencia a las Dependencias Generales y Auxiliares de la Administración Municipal, que se identifique con la estructura programática y la responsabilidad que estas tienen según la Ley Orgánica Municipal y el Manual de Organización o los Reglamentos existentes.

Para que exista una eficiente administración pública al interior del municipio es necesario contar con personal capacitado que esté al frente de las diferentes áreas y direcciones administrativas, con el propósito de dar mejor atención y desarrollar sus actividades con eficiencia, lo que permite a los gobiernos legitimarse en la medida que den resultado y sean valorados por los ciudadanos que los eligieron. Bajo esta premisa, las autoridades apoyan la consecución de una mejor calidad de vida o, desatinadamente, se convierten en una barrera que imposibilita o frena esta aspiración. La democracia pugna por la primera opción.

Gobernabilidad y credibilidad son factores importantes para el gobierno en cualquiera de sus ámbitos, es por ello que la actual administración se esforzará por integrar una gestión pública eficaz para tener planes y programas que den continuidad a las acciones de gobierno y con lo realizado y sienta la base para proyectos venideros. También, será necesario establecer una estrecha comunicación y vinculación con la sociedad; administrar adecuadamente los recursos públicos; rendir cuentas y ser congruente con acciones de transparencia y brindar con eficiencia y calidad los servicios públicos bajo su responsabilidad directa.

Para hacer más eficientes las funciones que se deben cumplir en toda administración pública municipal es necesario apoyarse en un organigrama que nos permita distinguir las funciones de cada empleado para así evitar la duplicidad de funciones y realizarlas lo mejor posible.

Para que los gobiernos municipales puedan poner en práctica el principio de eficiencia y aprovechar los recursos y la potencialidad del territorio, es fundamental que el ayuntamiento tenga servidores públicos que cubran su perfil, por ello es necesario se les proporcione capacitación de tal forma que garantice la adecuada preparación y ejecución de proyectos, la atención a la ciudadanía y den solución a los problemas que en el territorio municipal se presentan.

En México, la actual administración pública necesita de una estructura sólida, que esté formada por mujeres y hombres profesionales, convencidos y dedicados a servir a los ciudadanos correctamente en cada uno de los estados y municipios de nuestro país; con toda la dignidad y el servicio profesional que merecen.

Para lograr con éxito lo anterior, se necesita unir una serie de elementos que puedan dar forma y coherencia al proyecto de profesionalización de la administración pública municipal de Tlalmanalco

Con tal propósito, el proceso de selección, ingreso, permanencia y reconocimiento al desempeño de los funcionarios públicos municipales, se constituye en un elemento primordial para asegurar una adecuada profesionalización de los servidores públicos municipales.

Los principios que guiarán la integración del Servicio Profesional de la Administración Pública Municipal de Tlalmanalco son:

- Objetividad para caracterizar el perfil del empleo a partir de las características y necesidades del puesto.
- Imparcialidad en la identificación de perfiles genéricos de aspirantes y candidatos potenciales.
- Apertura a la diversidad de rasgos y atributos de los aspirantes y candidatos.
- Equidad en el otorgamiento de las mismas oportunidades a todos los aspirantes y candidatos.

En los puestos estratégicos que comprende la administración pública municipal como son: Tesorería, Obras Públicas, Secretaría del ayuntamiento, Jurídico, Desarrollo Urbano, Desarrollo Social y Contraloría, las personas que están al frente de estas áreas reúnen las características y el perfil profesional necesario, no así las demás áreas de la administración municipal que al frente de ellas se encuentran ciudadanos con instrucción con nivel medio superior, a quienes constantemente se les proporciona cursos de capacitación para que desarrollen mejor sus funciones y su desempeño laboral sea eficiente. Estos cursos son proporcionados por personal altamente calificado.

### **Capacitación**

El desempeño laboral es fundamental para evaluar el actuar de los servidores públicos en su área de trabajo lo cual permite coadyuvar al alcance de metas y logro de los objetivos de las dependencias municipales. Es importante que el ayuntamiento tenga servidores públicos que cubran el perfil y se les proporcione capacitación, para lo cual se deberá implementar el Programa Institucional de Capacitación dirigido a todo el personal de las áreas administrativas, conforme a la Detección de Necesidades de Capacitación de cada una de ellas.

Dicho programa contendrá los siguientes subprogramas:

- Inducción
- Desarrollo humano integral.
- Calidad en el servicio.
- Capacitación administrativa y operativa.
- Cultura informática.
- Apoyo a la educación primaria, secundaria y preparatoria en el sistema abierto.
- Seguridad e higiene.
- Profesionalización y plan de carrera.
- Formación de especialistas y mandos medios.

Los instructores que imparten la capacitación son en ocasiones funcionarios de la Administración Pública Municipal, que cuentan con el perfil académico para la ejecución de los mismos; asimismo se contratan los servicios de consultorías

y/o empresas profesionales de capacitación, principalmente para las áreas operativas.

La infraestructura para el desarrollo de los programas de capacitación será el salón de cabildo que se ubica dentro del Palacio Municipal, que permitan desarrollar los cursos en materia de capacitación administrativa, desarrollo humano y calidad en el servicio. Asimismo se realizan algunas actividades de capacitación fuera del Palacio Municipal en las bibliotecas y en la casa de cultura.

Cuadro No.6 Número de Servidores Públicos capacitados.		
Dependencias	No. de servidores públicos capacitados	No. de programas de capacitación
PRESIDENCIA MUNICIPAL	3	2
SECRETARÍA DEL H. AYUNTAMIENTO	2	4
TESORERÍA	7	6
CONTRALORÍA	3	5
SINDICATURA MUNICIPAL	0	0
REGIDORES	0	0
DIRECCIÓN DE OBRA PÚBLICA Y DESARROLLO URBANO	5	3
DIRECCIÓN DE ALUMBRADO PÚBLICO	0	0
DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL	3	8

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevista aplicadas.

Actualmente se cuenta con material didáctico como: cañón, proyector de acetatos, pantalla y televisión.

En el ejercicio 2009-2010 la capacitación se aplicara a los servidores públicos y autoridades a fin de conocer sus áreas, sus funciones encaminados a la innovación de procesos, también se buscara enfocar las acciones hacia áreas de atención al público y manejo de una cultura informática, administrativa y de desarrollo humano.(ver cuadro No.6)

El desarrollo del presente estudio, se encontraron restricciones para obtener la información referente al como esta integrada las administración en cuanto al número de servidores públicos que laboran dentro de la misma así como, los empleados de confianza, libre elección y los sindicalizados de la misma manera saber si reciben alguna capacitación y que instituciones la imparten ya que no es un factor prioritario, esto dio como resultado la falta de recopilación de la información requerida y suele ser muy restringida.

## **CAPITULO III**

### **ANALISIS COMPARADO DE LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES DEL 2003–2012, ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN SOBRE LA PROFESIONALIZACIÓN**

---

#### **3.1 Indicadores para medir la profesionalización**

En este apartado se identifica la situación de la profesionalización en el municipio de estudio; se enfatiza la problemática, desde el punto de vista de la falta de instrumentos oficiales para la elaboración de programas de profesionalización, con base en una detección de necesidades de los servidores públicos del municipio de Tlalmanalco, tomando en cuenta un análisis de los tres trienios estudiados.

En la investigación se identifican y se describen, de acuerdo con el perfil del puesto de trabajo y el perfil del servidor público, los conocimientos, experiencias y habilidades para desempeñar las funciones, con el propósito de definir su asociación, con el grado de eficiencia, eficacia y congruencia de la actividad laboral, para ello se utilizó la técnica de la aplicación de una entrevista-cuestionario a los distintos servidores públicos de cada una de las administraciones en estudio.

Asimismo, se consideran los resultados mediante tablas y gráficas que describen las respuestas de los servidores públicos encuestados, asimismo que es lo que falta por hacer dentro de la administración para que se implemente la profesionalización, en consecuencia, es fundamental para enfrentar los retos que conlleva la responsabilidad de ser un servidor público.

Para este análisis se diseñó una entrevista, en la que se plantean varias preguntas abiertas y cerradas, para encontrar los rubros como: a) condiciones básicas para el funcionamiento del área de personal y su estructura administrativa, b) el catálogo de puestos, c) el tabulador de sueldos y salarios y d) el manual de organización y procedimientos. Enseguida se cuestionó sobre



las diversas etapas de la administración y desarrollo personal, como es el caso de: a) reclutamiento, b) selección, c) inducción, d) mecanismos de ingreso, e) capacitación, f) pagos y nómina, g) control de personal, h) evaluación, estímulos, i) ascensos, j) permanencia, k) egreso, y l) jubilación, todo lo cual impacta y estimula el desarrollo de la profesionalización del personal, cuando estamos al frente de una adecuada y eficiente actividad de la citada área de administración de recursos humanos.

Recordemos que la profesionalización requiere, entre otros aspectos, de un adecuado reclutamiento de personal, para contar con servidores idóneos al cargo a ocupar ya que esto permitiría lograr un mejor desempeño, con base en perfiles más idóneos. Así como garantizar un buen desempeño administrativo y estar en mejores condiciones de satisfacer las demandas ciudadanas.

Cada respuesta de la entrevista aplicada se considera como un indicador para medir el grado de desarrollo administrativo de cada una de las administraciones del municipio en estudio. 1) Nivel de escolaridad de las autoridades, 2) manual de organización y procedimientos, 3) catálogo de puestos, 4) tabulador de sueldos y salarios, 4) número de servidores públicos que trabajaron en las distintas administraciones estudiadas, conocer si se brindó capacitación a los servidores públicos y que instituciones la impartieron, 5) el otorgamiento de estímulos, 6) esquemas de evaluación y 7) sistema de ascenso.

Dentro de los principales resultados de la técnica de investigación aplicada, en este caso la entrevista son: conocer en cuál de estas administraciones hubo una mayor atención respecto a la profesionalización, es por ello que tomé en consideración el nivel de escolaridad que tiene cada una de las autoridades como podemos apreciar en el cuadro No 7, así tenemos que en la administración de la Lic. Norma Patricia Díaz Díaz se contó con tres licenciados cinco profesores, un médico y cuatro ciudadanos, mientras que en la administración del Lic., Raúl F. Sánchez Reyes hubo cinco licenciados, 2 profesores, un médico, un ingeniero y cuatro ciudadanos, los cuales observaron en este rubro un bajo perfil de escolaridad, es por ello un factor importante saber con qué escolaridad cuenta cada una de las autoridades

puesto que ello puede ser determinante para lograr beneficios tanto para la administración como para los ciudadanos.

A manera de conclusión preliminar, podemos observar que en el trienio del Lic. Mario Zúñiga Zúñiga, se cuenta con una administración más preparada, donde cada una de las autoridades ocupó su puesto bajo un perfil más idóneo, en tanto que en la administración de la Lic. Norma Patricia Díaz Díaz se observó un perfil con niveles de escolaridad menores.

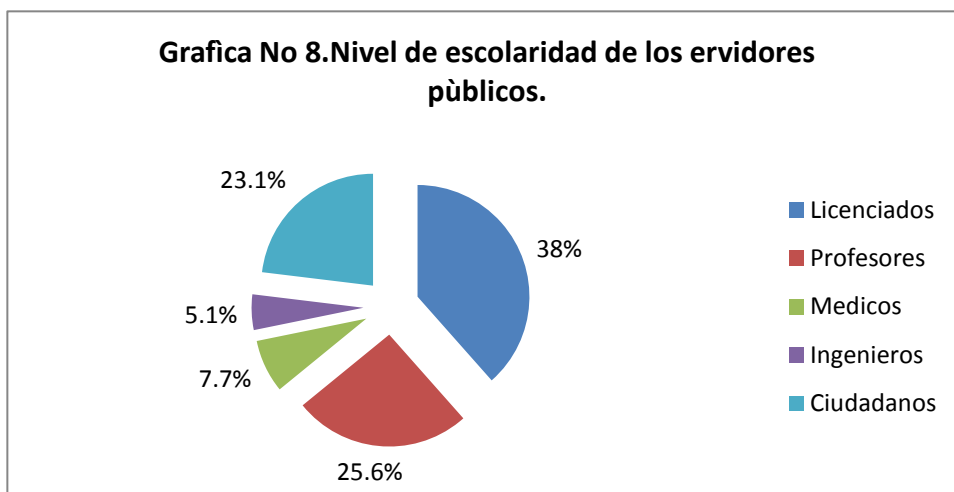
#### Cuadro No 7.

##### 1. Nivel de escolaridad de las autoridades en los trienios 2003-20006, 20006-20009 y 2009-2012

Administración	Licenciados	Profesores	Médicos	Ingenieros	Ciudadanos
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)	3	5	1		4
Administración 2006-2009. Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)	5	2	1	1	4
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)	7	3	1	1	1

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

En la grafica número 7. Se puede observar el porcentaje total de escolaridad que tenían los servidores públicos durante estos tres trienios, el porcentaje de los servidores que laboraron durante estas tres trienios el 38% tenían una licenciatura, mientras que un 25% eran profesores y, un 23% eran ciudadanos los cuales solo tenían primaria o llegaron al puesto por el llamado compadrazgo, lo cual no lleva a resumir que el 7.7% eran médicos y 5.1 fueron ingenieros esto nos da como resultado que el promedio de nivel educativo sea bajo y no cubran con el perfil idóneo para su cargo.



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

Otra herramienta fundamental con la que se debe contar en la administración municipal, es el manual de organización y procedimientos el cual sirve como herramienta para que se logren los objetivos de manera más ágil, es por ello que resulta importante establecerlo en el Plan de Desarrollo Municipal; de tal forma que todos y cada uno de los puestos y las funciones que integran las Unidades Administrativas y Áreas funcionales de la administración municipal, correspondan con los propósitos institucionales.

Esta información deberá estar plasmada en el Manual de Organización de la Administración Municipal al igual que el Plan de Desarrollo que indica las actividades que hará la administración durante su periodo de gobierno, en este documento es indispensable resaltar como va a estar dividido el trabajo administrativo, es por ello importante destacar los objetivos del manual así como su contenido, el cual mencionamos en seguida.

### **3.2 Objetivos de un Manual de Organización:**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de información a los ciudadanos.

### Contenido del Manual

- Objetivos del Gobierno
- Visión
- Misión
- Estructura Orgánica
- Puestos
- Funciones.

En la siguiente tabla número 8, se aprecia que solamente la administración del 2003 al 2006 de la Lic. Norma Patricia Díaz Díaz no contó con un manual de organización y procedimientos, debido a que no fue una de las prioridades de la administración, mientras que las administraciones del periodo del 2006 – 2009 y 2009 – 2012 si contaron con este instrumento de trabajo dado que agiliza y propicia un mejor trabajo.

Cuadro No 8

#### 2. Cuenta con manual de organización y procedimientos

Administración	Si	No
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)	X	
Administración 2006-2009 Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)		X
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)	X	

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

En la tabla No.9, se puede apreciar que en el gobierno del Lic. Mario Zúñiga Zúñiga se cuenta con un catálogo de puesto mientras que las dos administraciones anteriores no fue una de sus prioridades, puesto que no se contó con el personal adecuado para la elaboración del mismo, esto trajo como consecuencia que el personal no fuera asignado a su área para ocupar el cargo, ya que solo algunos servidores han trabajado en alguna área parecida, lo anteriormente planteado representa un factor que ilustra muchas debilidades administrativas, siendo de gran utilidad definir los perfiles de cada puesto, a fin de poder diseñar el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal más adecuado.

Cuadro No 9.

3. ¿Cuenta con catálogo de puestos?

Administración	Si	No
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)		x
Administración 2006 – 2009. Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)		x
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)	X	

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

Por lo que se refiere al tabulador de sueldos y salarios, debe ser considerado como un documento fundamental y complementario del catálogo de puestos, dado que una de sus principales utilidades es la organización, diseñar, mantener y desarrollar un sistema de administración de sueldos cuyo objetivo sea lograr equidad interna y competitividad externa en la remuneración de los recursos humanos.

Podemos apreciar en el cuadro No 9, que en la administración del Lic. Mario Zúñiga Zúñiga si cuenta con un tabulador de sueldo y salarios, mientras que las dos administraciones pasadas no tomaron importancia a la implementación de

contar con un tabulador de sueldos y salarios, es importante puesto que les permitiría definir con mayor claridad la asignación salarial para cada puesto, así como la base para el desarrollo de los programas de mejoramiento de estas áreas de personal y en general de toda organización.

Trabajar bajo un tabulador permite lograr un sistema justo y racional de sueldos y salarios que evite las dadas, permita combatir el cohecho y el robo de fondos públicos, es por ello que se deben tomar en cuenta la elaboración de que puesto será asignado a cada servidor público.

Para el catálogo de puesto es importante contar con la matriz de puesto por competencia de esta manera hemos identificado el tipo y número de competencias que cada puesto de la administración pública requiere. Esta información nos permitirá seleccionar, evaluar, capacitar y certificar a los servidores públicos adecuados para cada puesto de la administración (ver cuadro No 10).

### 3.3 Descripción de puesto y perfil

Cuadro No 10. Descripción de puesto y perfil.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	PERFIL DEL PUESTO
Nombre del puesto.	Conocimientos y estudios.
Ubicación organizacional.	Experiencia requerida.
Objetivo o propósito general.	Competencias (en qué debe ser competente el ocupante)
Principales áreas de resultados y responsabilidades.	Habilidades y capacidades.
Funciones o actividades.	Características de personalidad.
Magnitudes o dimensiones.	Requerimientos especiales.
Relaciones.	
Circunstancias de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al tabulador de sueldos y salarios es una herramienta fundamental y complementaria del catálogo de puestos, para el caso de la Lic. Norma Patricia Díaz Díaz y del Lic. Raúl F. Sánchez Reyes no contaron (Ver cuadro No.11), con este instrumento, en tanto que para la administración 2009 - 2012 del Lic. Mario Zúñiga Zúñiga si contó con esta herramienta de trabajo, esto permite establecer que las áreas del personal de las administraciones municipales debe elaborar su propia herramienta de trabajo, puesto que esto les permitirá definir con mayor claridad la asignación salarial para cada puesto, así como las categorías que cada uno debe tener, a fin de que se construya como una base para el desarrollo de otros programas de mejoramiento de estas áreas del personal y en general de toda la administración.

Cuadro No 11.

4. Cuenta con tabulador de sueldos y salarios

Administración	Si	No	No contesto
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)			x
Administración 2006-2009 Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)		x	
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)	x		

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

Otro de los indicadores para medir el nivel de profesionalización es conocer cuál es el número de servidores públicos de las administraciones en estudio dado que se muestra los diferentes tipos de empleados como son: los empleados sindicalizados que son aquellos que permanecen tras el cambio de administración, los empleados de confianza, los de libre asignación y aquellos que son electos por elección, es por ello de suma importancia que cada uno de estos cuadros reciba una constante capacitación e ir implementando a través de programas la profesionalización a cada uno de estos cuadros así sea por un periodo de tres años e el caso de los empleados de libre elección y por otro

lado a los sindicalizados son los que debe recibir una capacitación más contante dado que ayudar a resolver las demandas ciudadanas.

Por lo tanto todos los programas y actividades que se emprenden en materia de profesionalización. Deberán estar integrados en un proceso continuó y sistemático que brinde secuencias en las acciones progresivas encaminadas a obtener la estabilidad y seguridad de los trabajadores al servicio del municipio.

Cuadro No 12.

5. Conoce el número de servidores públicos que trabajan en esta administración

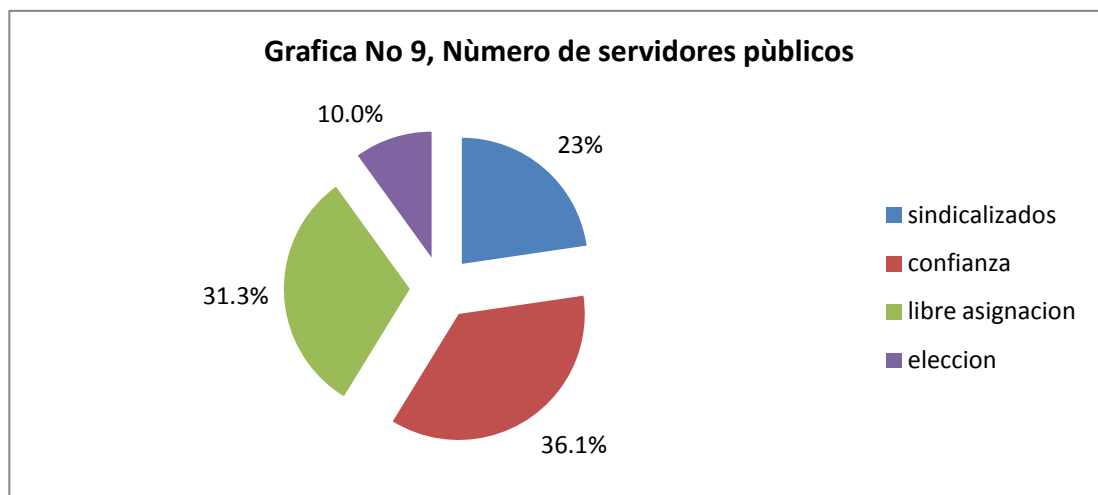
Administración	sindicalizados	confianza	Libre asignación	elección
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)	32	35	25	13
Administración 2006-2009 Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)	32	40	36	13
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)	32	30	30	13
Total	96= 23%	105=36.1%	91= 31.3%	29= 10%

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

En la tabla No 12. Se observa los el número de servidores públicos de las tres administraciones en estudio, donde se puede observar las diferentes cifras de acuerdo al tipo de empleados en este caso contamos que en la administración del periodo 20030 al 2006 contaron con el mismo número de empleados sindicalizados; con un porcentaje total de un 23% (véase grafica No.1), mientras que en el caso de los empleados de confianza solo la administración del Lic. Raúl F. Sánchez Reyes conto con un total de 40 empleados mientras, que las otras dos administraciones solo contaron un total de 30 empleados de confianza lo cual nos da un total del 36.1% de los empleados de confianza dentro de las tres administraciones en estudio; en cuanto a los empleados de libre asignación solo se obtuvo un número de 36 empleados en la administración del periodo 2006-2009 con un total global del 31.3 % de los



empleados de libre asignación. En cuanto a los empleados de elección las tres administraciones contaron con el mismo número el cual nos da un global total del 10%.



Fuente: elaboración propia.

Lo cual corresponde en un total de 105 empleados, de los cuales se consideran los tipos de empleos y como se asigna a su área, 1) pre-empleo, 2) empleo, 3) post- empleo; donde a continuación se explican cada una de ellas:

#### 1-pre-empleo

- reclutamiento
- selección del personal.

#### 2-Empleo:

- nombramiento
- inducción
- capacitación
- desarrollo
- promoción

#### 3-Post – empleo:

- baja
- jubilación

→ pensión.

A continuación se explicara de manera breve en que consiste cada una de ellas.

**Pre – empleo:** esta etapa se efectúa anteriormente a la formalización de las relaciones de trabajo entre los candidatos a ingresar a la profesionalización, por lo cual se involucra en su procedimiento a dos aspectos importantes, el reclutamiento y la selección.

El reclutamiento se efectuará a través de las unidades administrativas correspondientes, quienes recurrirán a fuentes internas o externas.

La fuente interna. Será toda aquella que se genere en las ramas donde se presente la vacante, ajustándose para ello al sistema escalafonario funcional e intercomunicado.

La fuente externa. Para obtener se recurrirá en primer lugar a las demás entidades del sector público o como segundo recurso dirigirse a la bolsa de trabajo o instituciones del sistema educativo a través de la celebración de convenios.

Por su parte la selección se efectuará mediante la aplicación de varios exámenes que permitan apreciar la capacidad del aspirante.

**Empleo:** En esta etapa se formaliza la relación de trabajo entre el municipio y el trabajador y es la que prácticamente se desarrolla la carrera de los servidores públicos. Dentro de esta etapa intervienen los siguientes procesos:

**El nombramiento** o contratación del candidato representa la formalización de la relación de trabajo.

**Inducción.** A través de la cual se le proporciona al servidor público de nuevo ingreso la información necesaria para que se familiarice más rápido con el ambiente de trabajo y el puesto que se va a ocupar.

**Capacitación.** Aporta al servidor público los conocimientos que le van a permitir por una parte desempeñar eficientemente el puesto que tiene

asignado y por otra parte estar en condiciones de ocupar una vacante en los puestos superiores que se lleguen a generar y además propiciar que las dependencias cuenten con el personal preparado para efectuar los programas que tienen asignados.

**Desarrollo.** En esta etapa se le proporciona al trabajador la oportunidad de lograr su superación personal, familiar y social.

**Promoción.** Permite al trabajador el acceso al puesto ubicado en niveles superiores de responsabilidad.

**Post – empleo.** Es la etapa final de la carrera del servidor público, y se caracteriza por la terminación del servicio activo prestado a la administración pública, dicha etapa se integra por los siguientes procedimientos:

**Baja.** Siendo en la cual se concluye con la relación de trabajo, lo cual puede ser por despido, renuncia o por defunción.

**Jubilación.** En esta etapa se le otorga al trabajador sueldo, prestaciones sociales y servicios cuando ya ha cumplido con los años de servicio que marca la ley.

**Pensión.** Otorga seguridad a los trabajadores que se encuentre en estado de invalidez, o que han sufrido un accidente de trabajo.

Por lo que se refiere al reclutamiento, se entiende como el proceso para disponer de un número amplio de candidatos potenciales para ocupar una vacante y estar en óptimas condiciones de escoger a los mejores o al mejor candidato, de acuerdo con las necesidades del cargo. En esta gráfica se podría explicar la pregunta ¿Cómo se ingresa al gobierno municipal?; de la información obtenida muestran los resultados más relevantes; son por compromisos políticos, que por un perfil, o por haber trabajado en un área similar con ello se puede ver que hay mejores condiciones para operar la selección del personal, el cual es el proceso que permite mediante evaluaciones a cada candidato conocer sus conocimientos, experiencia, habilidades destrezas y valores a fin de escoger al mejor, de la forma que se pueda garantizar la correspondencia a las exigencias del cargo, con la

aplicación normalizada de esta función por parte de las administraciones municipales.

Por lo que concierne a la capacitación, es sin duda unas de las tareas más importantes que toda organización debe incluir, puesto que significa el proporcionar a cada uno de los empleados los conocimientos, técnicas métodos y manejo del equipo que en su caso requiera cada puesto de la administración, en este caso en el gobierno del Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD), son los servidores públicos que menos recibieron capacitación dado que este factor no es considerado de gran importancia para la implementación del mismo, dado que el H. ayuntamiento no los considera como un factor de gran relevancia, ya que algunos de ellos pagaban cursos de capacitación por su propia cuenta impartidas por algunas instituciones privadas esto con el fin de tener un buen desempeño en el gobierno, es por ello primordial realizar capacitaciones constantes a todos los servidores y autoridades del H. Ayuntamiento esto permitirá realizar un mejor desempeño y dar buenos resultados a la ciudadanía. Estos gastos de capacitar al personal no lo toma el gobierno como parte primordial dado que por lo general cada una de las administraciones no contó con el recurso del mismo para la implementación de la capacitación y de esa manera llegar a la profesionalización

Como podemos ver en el cuadro No 13. Que solo el gobierno del Lic. Mario Zúñiga Zúñiga es la administración donde los servidores públicos reciben capacitación cada mes por parte del IAPEM (instituto de administración pública del Estado de México), o bien por el propio municipio, este tipo de cursos de capacitación, permite conocer el estudio de estos casos, cuales son los que tienen mayor importancia de acuerdo con las necesidades e sus organizaciones administrativas. En este sentido se pudo observar que en todas las administraciones tienen una institución fundamental para preparar a sus funcionarios públicos, a efecto de eficientar los servicios que prestan al IAPEM, que es la institución más antigua en el estado de México que imparten cursos con otras actividades académicas ligadas a fortalecer el mejoramiento administrativo del gobierno municipal. Y permite la enseñanza de habilidades y procedimientos con el fin de preparar a un trabajador para una tarea específica y permitir el desarrollo del individuo. Puedo decir entonces que la capacitación

dentro de la administración pública es una necesidad urgente ya que debe organizarse desde su estructura.

Para ello existe un subsistema de capacitación y desarrollo el cual tienen como objetivo general mejorar la relación persona-puesto. Ya sea que gire alrededor del contenido del puesto, de las aptitudes básicas, de las actitudes, o de las relaciones interpersonales; la idea es obtener un cambio en las personas para que puedan enfrentar más eficazmente las exigencias de su trabajo.

El desarrollo del personal va más allá de la capacitación y mejora del desempeño. Los subsistema de evaluación y certificación el siguiente paso consiste en establecer los mecanismos para evaluar el desempeño de los servidores públicos, mediante evidencias de capacidades, de tal forma de conocer al detalle el porqué del avance o retraso de los proyectos de la gestión; y de esta manera tener información objetiva sobre el tipo de atención o tratamiento que hay que ofrecer a cada uno de los servidores públicos para que mejoren su desempeño.

Cuadro No 13.

6. Se les da capacitación continua a los servidores públicos  
7. Qué instituciones las imparten

Administración	SI	NO	IAPEM	Institución privada	Propio municipio
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)	x				x
Administración 2006-2009 Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)	x			x	
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)	x		x		x

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

Por lo que corresponde a la otorgación de estímulos se refiere a la parte del desarrollo y la motivación para el personal que presta sus servicios a la

organización, en municipio en estudio. El periodo de los estímulos indica dos aspectos, uno que pretenden que el personal mantenga permanentemente la motivación a fin de lograr el cumplimiento de las metas planteadas, y otra que se refiere a buscar que el personal por medio de la competencia eleve sus niveles de productividad. Puesto que dentro de las administraciones ninguna de ellas otorga estímulos a los servidores públicos (ver cuadro No 14).

Cuadro No 14.

8. Se otorgan estímulos a los miembros de la administración cada cuanto se otorgan estos estímulos

Administración	SI	NO
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)		x
Administración 2006-2009 Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)		x
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)		x

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

Otro indicador que nos permite medir la profesionalización es la evaluación, considerada como una función primordial la cual tiene como propósito medir cualitativamente el desempeño, la actuación y el cumplimiento de las metas de cada servidor público en función de las responsabilidades y tareas asignadas. Los beneficios que se pueden obtener del hecho de mantener un programa de evaluación sirven tanto a la institución como a los participantes, además que se validan las pruebas de selección, así como se determina el valor relativo del cargo dentro de la organización.

Con relación al cuadro Número 15, muestra solo dos administraciones del periodo 2003 al 2009, no contaron un sistema de evaluación debido a que no fue prioritario. Su función principal es llevar a cabo la evaluación del sistema en las dependencias a través de auditorías administrativas y operaciones. Y de

esta manera obtener una actualización permanente del sistema, que asegure su objetividad y eficacia permitiendo una toma de decisiones bien fundamentada, y en consecuencia un aprovechamiento racional de los recursos humanos. Así mismo deberá llevarse a cabo una evaluación del individuo y del sistema, y analizar los resultados de cada uno en cuanto a productividad.

Cuadro No 15.

9. Dentro de la administración municipal se cuenta con esquemas de evaluación

Administración	SI	NO	Algunas veces
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)		x	
Administración 2006-2009 Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)		x	
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)			x

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

El disponer de un sistema de ascensos para el personal, significa que existen condiciones para reconocer en el personal por virtud de sus logros, calificaciones y sus méritos para ser promovidos a su cargo de superior de mayores responsabilidades y a la vez con alguna remuneración más alta pero en el caso de Tlalmanalco no existe el sistema de ascenso debido a que no es un tema de interés, porque solo tiene permanencia por un período de tres años y los cargos altos y medios se eligen en el momento de su ingreso. Es por ello que resulta de gran importancia implementar la profesionalización al personal de la administración. (Ver cuadro No 16).

### **3.4 Ventajas de la capacitación de personal**

- a) administración más eficaz
- b) uniformidad en procedimientos, mejoría en los flujos de información y procesos administrativos. evitando la proliferación de tramites diferentes en cuanto a forma procedimientos de una dependencia a otra que presenta pérdida de tiempo y recursos económicos.
- c) un estado actualizado de la experiencia, habilidades, conocimientos, meritos, personalidad y desempeño de los servidores públicos.
- d) mejor comunicación y comprensión entre los funcionarios públicos al poder identificar mejor sus objetivos, mediante un lenguaje técnico y el manejo de estas técnicas.
- e) una contribución a la moralización del sector público.
- f) una vigilancia el acceso de puestos públicos que prestigiaría al gobierno y diera confianza al pueblo.
- g) una mejor y necesaria planeación para racionalizar los recursos y permitir identificar al funcionario con los planes comprometidos, lo cual reduciría los márgenes de erros y la pérdida de fondos públicos en gastos excesivos.
- h) definitivo ahorro de gastos y mayor optimización en cuanto a la ejecución de programas.
- i) un sistema seguro de merito que apoyado en una adecuada motivación garantice una atmósfera administrativa sana que propicie el establecimiento de futuras políticas de desarrollo organizacional.

Por lo que se refiere al sistema de ascenso en el H. Ayuntamiento de Tlalmanalco no se implementa debido a que solo es por un corto tiempo de tres años.



Cuadro No 16.

10 Se cuenta con un sistema de ascenso

Administración	SI	NO	Algunas veces
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)		X	
Administración 2006-2009 Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)		X	
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)		X	

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

La estructura del personal tiene varias posibilidades entre las que se cuentan: la renuncia, que es el egreso de parte del trabajador que por voluntad propia decide separarse de la organización; el cambio de la administración es cuando el servidor público tiene un contrato por el tiempo que dura la administración, o en su caso cuando ha sido incorporado bajo el mecanismo de personal de confianza, y al terminar la administración debe presentar la renuncia que en ocasiones es solicitada por la autoridad que le brindo la oportunidad de laborar en la gestión; salida de la administración por los resultados de su trabajo en este caso se refiere a la aplicación de evaluación a la que tiene como propósito de disponer de información para tomar decisiones sobre la actuación del personal de tal manera de que por virtud de los resultados del empleado no cumpla con las tareas recomendadas; el despido es la salida del trabajador por no haber cumplido con la normatividad laboral.

En cuanto a la pregunta ¿qué actividades son las que se desarrollan más en su área de aplicación o ejecución? en las tres administraciones estudiadas son mas de ejecución como buscar programas que sirvan para subsanar algunas de las necesidades de la comunidad de la misma manera busca programas sociales entre otros. Y las debilidades en su área es que no se cuenta con un personal adecuado para la ejecución e implementación de programas, ni mucho menos con los instrumentos necesarios para la realización del trabajo y

lo más importante que casi no se da presupuestó para es el mejoramiento del mismo.

Del cuadro número 17 que falta hacer en la administración municipal en cuanto a las funciones y programas que requieren atender a fin de fortalecer el funcionamiento de las áreas de personal, las cuales van desde la comunicación efectiva del personal, programas de estímulos, capacitación manual del área del personal, hasta la evaluación del personal hasta la evaluación y llegar hasta la profesionalización.

Cuadro No 17.

11 Dentro de la administración municipal que falta por hacer

Administración	profesionalización	Servicio civil de carrera	Otros
Administración 2003-2006. Lic. Norma Patricia Díaz Díaz (PRI)			Evaluación del personal. Capacitación y estímulos.
Administración 2006-2009 Lic. Raúl F. Sánchez Reyes (PRD)		x	
Administración 2009-2012. Lic. Mario Zúñiga Zúñiga (PRI)			Actualización de expedientes Catálogo de puestos Capacitación

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas aplicadas.

La implementación de la profesionalización nivel municipal es o sería de gran importancia dado que existiría un mejor manejo dentro de la administración ser más eficiente y eficaz y que cubran las demandas de la ciudadanía es por ello que se debe de implementar un reglamento de profesionalización a nivel estatal para que se pueda implementar en el ámbito local de ella resaltar que los empleados de nivel medio cuenten con el perfil para ocupar el puesto esto sería un requisito indispensable para formar parte de la estructura administrativa de un H. Ayuntamiento y no cubrir los puestos por compromisos

políticos entre otras o bien implementar la profesionalización en los mandos medios como los: directivos y jefes de área que y exista una dirección que brinde cursos para capacitar al personal de base, confianza, temporales, también implementar que todos los municipios cuente con su catálogo de puestos esto Seria un requisito obligatorio para cada administración que ingrese lo elabore y sobre todo que se lleve a cabo.

La profesionalización se caracteriza por la permanencia de los cuadros de la administración pública, en tanto que el desempeño se vea reflejado en la actitud de cada unas de las tareas encomendadas a los servidores públicos quienes tienen a su cargo el diseño e implementación de las políticas de gobierno, las cuales son importantes para la vida productiva de la sociedad.

La presente investigación ha permitido encontrar respuestas a las preguntas que se formularon, es así que con los planteamientos teóricos, con la metodología utilizada se llega a resultados que muestran confirmaciones, determinaciones y hallazgos que explican los comportamientos organizacionales dentro de las administraciones municipales. En el proceso de construir condiciones para modernizar sus gestiones mediante la instrumentación de la profesionalización.

Tanto que la profesionalización se caracteriza por la permanencia de los cuadros de la administración pública, en tanto al desempeño que se muestra en la aptitud y actitud de cada unas de las tareas encomendadas, a los servidores públicos, quienes tienen a su cargo el diseño e implementación de las políticas, las cuales son importantes para la vida productiva de la sociedad; ya que son la base del proceso de las políticas y tienen ubicación estratégica en el sistema de las decisiones y acciones públicas. Asimismo, se constituye como el eje que da paso a una gestión pública basada en el merito institucional, de ahí que sea necesario combinar de forma armónica la gestión y la profesionalización; ya que de esta forma se consiguen existir en cuanto al uso de recurso, aplicación de recursos, aplicación de programas y cumplimiento de meta, para incrementar el nivel de calidad de la administración municipal y mejorar el nivel de vida de la sociedad.

La profesionalización incorpora un valor intelectual y práctico en las tareas que los gobiernos realizan para elevar los niveles de vida de una sociedad determinada. Se pretende que el aprendizaje de conocimientos, teorías y metodología sea conocido y comprendido, de tal manera que se conviertan en el dominio de saberes para que sean materia de análisis y explicación de los argumentos que giran alrededor de los problemas, decisiones y soluciones, los cuales se traduce en acciones tendientes al beneficio del grupo social en conjunto de la sociedad.

## **Conclusiones**

Como resultado de la investigación de tesis, sobre el tema de profesionalización de los servidores públicos en el municipio de Tlalmanalco Estado de México podemos señalar que el objetivo general es conocer el nivel profesional de algunos de los servidores públicos de acuerdo a su perfil y el cargo a ocupar. Para ello se diseñó una entrevista, en la que se plantean varias preguntas que se refieren a los rubros, 1) Nivel de escolaridad de las autoridades, 2) manual de organización y procedimientos, 3) catálogo de puestos, 4) tabulador de sueldos y salarios, 4) número de servidores públicos que trabajaron en las distintas administraciones estudiadas, conocer si se les brindó capacitación a las autoridades y que instituciones la impartieron, 5) el otorgamiento de estímulos, 6) esquemas de evaluación y 7) sistema de ascenso.

Este objetivo se cumplió conforme a los resultados obtenidos y explicados en el capítulo tres de este trabajo señalando que el caso de la administración 2009 – 2012 hubo una mayor implementación de programas para los servidores públicos así como la asignación de un presupuesto para brindar una mejor atención y satisfacer las necesidades ciudadanas; mientras que para las administraciones de la Lic. Norma Patricia Díaz Díaz y Lic. Raúl F. Sánchez Reyes no fue un factor relevante para el desarrollo del mismo.

Ahora bien se manejaron tres objetivos particulares el primero fue, explicar como fue el desempeño de los servidores públicos dentro de una de las administraciones estudiadas de acuerdo a su perfil. El segundo fue relacionar y explicar los resultados de las elecciones en los periodos de 2003 al 2012 y esto no dio como resultado que la alternancia es un factor para la discontinuidad de implementación de nuevos programas de capacitación para el cuerpo administrativo.

El primero si se cumple ya que el desempeño de los servidores públicos de la administración del Lic. Mario Zúñiga Zúñiga fue la administración que asignó más presupuesto para capacitar a su cuerpo administrativo impartidas por el Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), entre otras

En cuanto al segundo objetivo también se cumplió, en lo que se refiere a las elecciones de los periodos del 2003 al 2012, donde se da el fenómeno de la alternancia en el periodo del 2006 – 2009, donde gobierna el PRD, este factor impide la continuidad de la implementación de nuevos métodos o estrategias para el cumplimiento las demandas ciudadanas.

Y por último el tercer objetivo también se cumplió se puede observar en el análisis de las entrevistas cual de las tres administraciones estudiadas recibió más capacitación y como resultado del análisis fue la del periodo del Lic. Mario Zúñiga Zúñiga donde su cuerpo administrativo estuvo mejor integrado de acuerdo a su perfil esto fue a través de la implementación de una capacitación constante.

Para responder a la hipótesis que se planteo al inicio de esta investigación. Se requirió de un análisis de los servidores públicos así como de las autoridades para la implementación de un Servicio Civil de Carrera o bien de la profesionalización mediante los programas de capacitación con los que debería de contar el ayuntamiento de Tlalmancó.

El cumplimiento de la hipótesis demuestra que la profesionalización no fue un factor prioritario para responder al servicio de la ciudadanía ni muchos menos en la implementación de programas.

El estudio de la función pública dirigida a los gobiernos locales comprende la calidad de la prestación de los servicios públicos que tiene que sustentarse en el trabajo profesional de los servidores públicos, esto debe de constituirse de forma legal e institucionalizada para generar mejor y mayor confianza, credibilidad y estabilidad en las acciones públicas. La profesionalización de los servicios públicos municipales debe de ser una garantía gubernamental, para que las instituciones públicas, ante la competitividad y la alternancia del poder, sin importar el color del partido al que corresponden estén en condiciones de responder a los cambios de decisiones políticas y administrativas

Por lo tanto se entiende que la profesionalización debe institucionalizarse de modo integral para que el quehacer del gobierno sea eficaz, productivo y emprendedor e ir mejorando de manera substancial el diseño e implementación

de las políticas. Esto significa que la profesionalización debe orientarse a formar especialistas en políticas, para que la gestión pública del Estado de México a nivel municipal sea impulsada y acreditada con decisiones y acciones de gobierno que sean más eficaces y continuas, así como también sería importante implementar estrategias de planeación, programación y presupuesto, del mismo modo dar una constante evaluación y seguimiento.

Como resultado de la investigación se fortaleció la idea de aplicar un programa de profesionalización de los servidores públicos desde las autoridades, servidores públicos y empleados, con la detección de necesidades de capacitación establecer un programa integral de profesionalización de acuerdo a su responsabilidad, como mediadores de la administración y ciudadanía.

En toda acción de profesionalización de los servidores públicos municipales, es fundamental implementar estrategias de planeación, programación y presupuesto, así como de evaluación y seguimiento; que se cuente con un sistema de profesionalización para los servidores públicos de todos los niveles.

Que se cuente con programas de profesionalización que tengan como evidencia los conocimientos generales relacionados con la administración pública y la ciencia política, así como con información actualizada específica de acuerdo con los puestos a ocupar congruentes con la estructura ocupacional desarrollar programas de profesionalización que respondan a prioridades.

Integrar contenidos de estudios relacionados con aspectos de estructura académica y presupuestal, en el contexto de una planeación estratégica y pragmática considerando los aspectos de evaluación y seguimiento.

La profesionalización de los servicios públicos locales debe de ser una garantía gubernamental, para que las instituciones públicas, ante la competitividad y alternancia del poder, estén en condiciones de responder a los cambios de decisiones políticas y administrativas que impone el juego y las reglas de la democracia.

Los criterios de las instituciones gubernamentales locales deben regirse en la profesionalización del servicio público que produzca y reproduzca un marco público impersonalizado, general, imparcial, de equidad, de competitividad,

confianza y abierto. Lo que este acreditando la acción de la gobernabilidad en atención al desenvolvimiento social, económico y político del entorno local, que no es otra cosa que parte de lo nacional.

De este modo, una mejor calidad y una mayor cobertura de servicios públicos se enlaza con los procesos democráticos, un régimen federal y un servicio público profesional.

Por otra parte vale la pena establecer que ahora de acuerdo a todo lo planteado, los sistemas de profesionalización pertinentes para los gobiernos municipales son aquellos que tengan características flexibles y descentralizadas, además como parte esencial sea aplicada permanentemente la evaluación a fin de que los resultados correspondan a los que se planearon.

Con la profesionalización es posible incorporar valor intelectual y práctico en las tareas que los gobiernos ejecutan, a fin de con ello, elevar los niveles de vida de una sociedad determinada. Se busca que el aprendizaje de conocimientos, teorías y metodologías, sea internalizado en cada servidor público de tal manera que se convierta en el dominio de saberes teóricos y técnicos, para hacer análisis y explicación de los argumentos que giran alrededor de los problemas, decisiones y soluciones que se traducen en acciones benéficas para un grupo social en concreto o la sociedad en su conjunto.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Acosta, Arévalo José Octavio, *La profesionalización del servicio público en las administraciones municipales*. México, 2003, INAFED, 212p.

Armenta, Ponce de León Rafael, *La administración pública en México*. México, 2011, Porrúa, 201p.

Atilio, Pujol Héctor, *El establecimiento del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa*. República de Venezuela, 2007, Universidad de Texas, 37p.

Cabrero, Mendoza Enrique, *Políticas pública municipales. Una política en construcción*. México, 2003, Porrúa Miguel Ángel, CIDE, 371p.

Cadena, Hinostrza Cecilia, "El servicio civil de carrera: lecciones para el futuro. *Economía sociedad y territorio*", Vol.IV.Núm.14, México, 2003, 25p.

Contreras, García Susana, *La ética de la vida profesional su importancia en el campo del derecho*. México, 2009, Trillas, 86p.

Cruz, Villalobos Osvaldo, *El servicio profesional de carrera y los cambios en la gestión pública*. México, 2009, IAPEM, 386p.

Duhalt, Krauss Miguel, *La administración de personal en el sector público. Un enfoque sistemático*. México, 1972, INAP, 122p.

Duverger, Maurice, *Método de las ciencias sociales*, Ariel, Barcelona, 1997, 593p.

Fernández, López Javier, *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid, Prentice Hall, 2005, 335p.

Guerrero, Omar, *La formación profesional de administradores públicos en México*. México, 1995, IAPEM - Universidad Autónoma del Estado de México, 343p.

Haro, Belches Guillermo, *Servicio público de carrera, tradición y perspectivas*, México, 1999, Porrúa Miguel Ángel, 296p.

Hernández, Rodríguez Rogelio, *Los altos mandos de la administración pública mexicana; lecturas básicas de la administración y políticas públicas de José Luís Méndez*. México, 2000, Colegio de México, 614p.

Hidalgo, Pérez, Norberto, *Cronista municipal. Biografía del Municipio de Tlalmanalco*. Tlalmanalco, Estado de México, 1968, 30p.

López, Olvera, Miguel Alejandro, *La responsabilidad administrativa de los servidores públicos en México*. México, 2013, UNAM, 249p.

Luna, Noyola Ángel Giovanni, *Capital Humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México, 2008, Trillas, 208p.

Martínez, Cabañas Gustavo, *La administración estatal y municipal en México*. México, 1992, INAP, 212p.

Martínez, Puòn Rafael, *La profesionalización de la administración pública en México: dilemas y perspectivas*. Madrid, 2003, INAP, 200p.

Mejía, Lira José, *Profesionalización del servicio público: profesionalización de los servidores públicos*. IV encuentro nacional de IAP`S. 20-21 agosto 1999, Instituto Nacional de Administración Pública. México, 1998. 6p.

Mejía, Lira José, *Servidores públicos municipales*. México, 2009, UAEM, 162p.  
Merino, Huerta Mauricio, *La ética pública*. México, 2010, siglo veintiuno editores, 187p.

Merino, Huerta Mauricio, *La Gestión Profesional de Los Municipios en México: Diagnóstico, Oportunidades y Desafíos*. México, 2006, CIDE, 298p.

Merino, Huerta Mauricio, *La profesionalización municipal en México*. México, 2006, CIDE, 59p.

Moctezuma, Barragán Esteban y Roemer Andrés, *Por un gobierno con resultados*. México, 1999, INAP, 318p.

Morales y Gómez, Juan Miguel, *Actualidad y Prospectiva de la Profesionalización de los Servidores Públicos Municipales en el Estado de México*. México, 2009, Cámara de Diputados LX Legislatura, UAEMEX, IAPEM, Porrúa Miguel Ángel, 321p.

Morales y Gómez, Juan Miguel, *Límites y perspectivas de la profesionalización*. México, 2006, UAEM, 238p.

Pardo, María del Carmen, "El Servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización." *Revista Gestión y Política Pública*, Vol. IV núm. 2, segundo semestre. México, 1995, CIDE, 110p.

Pardo, María del Carmen, *De la administración pública a la gobernanza*. México, 2004, El Colegio de México, 223p.

Salazar Medina, Julián y Emmerich, Gustavo Ernesto, "Ensayo de Geografía Electoral del Estado de México" en: Emmerich, Gustavo Votos y mapas, Estudios de geografía electoral en México. México, UAEM, 1993, 146p.

Salazar, Medina Julián y Espejel Samuel, *Desarrollo, administración y planeación municipal: la experiencia del Estado de México*. Universidad de Texas, 2007, 395p.

Salazar, Medina Julián, *Elementos Básicos de la Administración Municipal*. México, UAEM, 259p.

Uvalle, Berrones Ricardo, *Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México retos y perspectivas*. México, Plaza y Valdés, 2001, 274p.

Zapata, Perogordo Alejandro y Meade Hervert Oliver, *Organización y gestión municipal*. México, 2009, Porrúa, 184p.

### **Paginas electrónicas**

Ady Novell F. "Tlalmanalco, bajo el terror de la familia michoacana", en el Arsenal.net, diario digital. México 7 de marzo 2011, consultado en línea el 20 de septiembre 2011

Jesús Esquivel. "ante inseguridad en Tlalmanalco exigen al ejército", Reporteros en Movimiento. México 7 de marzo 2011, consultado en línea el 22 de septiembre del 2011.

Moguel, Héctor, "Competencias laborales", [disponible en línea] <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm> [consultado el 13 de julio de 2010].

Secretaría de Gobernación "Servicio Civil de Carrera", [disponible en línea] <http://www.spc.gob.mx> [consultado el 17 de mayo de 2010].

INAFED con base en PNUD e INEGI. *Censo de Población y Vivienda 2010*

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI).

*Junta Distrital de Tlalmanalco. IEEM.*

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 115.

Conapo (2001), *Índices de marginación, 2000*, <http://www.conapo.gob.mx/00cifras/2000.htm>

[http://www.iapem.org.mx/iapem\\_nueva/docs/revistas/revista45.pdf](http://www.iapem.org.mx/iapem_nueva/docs/revistas/revista45.pdf)

## Anexos



Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Amecameca

**Objetivo:** de esta entrevista son con fines académicos *para* la realización de proyecto de investigación.

Nombre:	Nivel de escolaridad:
Edad:	Cargo:

1. ¿Cuenta con manual de organización y procedimientos?
2. ¿Cuenta con catalogo de puestos?
3. ¿Cuenta con tabulador de sueldos y salarios?
4. ¿Conoce el número de servidores públicos que trabajan en esta administración?
5. ¿Nivel promedio de los estudios de los empleados municipales?
6. ¿De que forma se ingresa al gobierno municipal?
7. ¿Para asignación de cargos dentro de la administración municipal que puestos se toman en cuenta?
8. ¿Si pertenece a la administración municipal se ofrece capacitación a los servidores públicos?
9. ¿Cuáles son los tipos de capacitación que se ofrecen dentro de la administración municipal?
10. ¿Qué instituciones ofrecen estos cursos?
11. ¿Se otorgan estímulos a los miembros de de la administración municipal?
12. ¿Cada cuanto se otorgan estos estímulos?
13. ¿Dentro de la administración municipal se cuenta con esquemas de evaluación?
14. ¿Se cuenta con un sistema de ascenso?
15. ¿Cuáles son las razones por las que el personal egresa?
16. ¿Qué actividades son las que se desarrollan de mayor forma en su área?
17. ¿Qué calificación del 0 al 10 le otorgaría a su área?
18. ¿dentro de la administración municipal que falta por hacer?
  - 1- profesionalización
  - 2- servicio civil de carrera
  - 3- otros

