



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE DERECHO

“IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA  
COMO TÉCNICA DE ESTÍMULO AL SERVICIO PÚBLICO  
MUNICIPAL EN QUERÉTARO”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CRIMINOLOGÍA

PRESENTA:  
ROSA MARÍA MURCIA MONTER

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., OCTUBRE DEL 2012

La presente obra está bajo la licencia:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

### Usted es libre de:

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

### Bajo los siguientes términos:



**Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



**NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



**SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

### Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

## Agradecimientos:

A mis padres Vicenta y José, por creer en mí  
y por hacer posible este sueño brindándome todo su apoyo.

A mis hermanos, mi más grande inspiración.

A mis sobrinos, por ser el motor que impulsa mi camino.

A mi novio, por estar a mi lado motivándome constantemente.

Al resto de mi familia y amigos, por sus preciados consejos.

A mis maestros, por sus valiosas enseñanzas.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1 Conceptos Generales.....	2
1.1.1 Servicio Público.....	2
1.1.2 Servidor Público.....	4
1.1.3 Municipio.....	6
1.2 Servicios Públicos Municipales.....	7
1.2.1 Definición.....	7
1.2.2 Concesiones.....	8
1.2.3 Taxonomía de los Servicios Públicos Municipales.....	9
1.3 Seguridad Pública Municipal.....	12
1.3.1 Dirección de Servicio de Carrera Policial.....	15
1.3.1.1 Sistema de Profesionalización.....	17
1.3.1.2 Áreas de Atención.....	19

### CAPITULO II SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE QUERÉTARO

2.1 Institución encargada del control y vigilancia de los Servicios Públicos Municipales.....	21
2.2 Resultados de las malas prácticas.....	22
2.2.1 Falta de confianza en las instituciones y en los servidores públicos.....	22
2.2.2 Falta de compromiso por parte del servidor público.....	23

CAPITULO III  
SERVICIO CIVIL DE CARRERA,  
UNA POLÍTICA PÚBLICA DE OPORTUNIDAD

3.1 Servicio Civil de Carrera.....	25
3.1.1 Servicio Civil de Estructura Abierta.....	26
3.1.2 Servicio Civil de Estructura Cerrada.....	27
3.1.3 Servicio Civil de Carrera en América Latina.....	27
3.1.4 Servicio Civil de Carrera en México.....	28
3.2 Legislación.....	30
3.2.1 Ley de los Trabajadores del Estado de Querétaro.....	30
3.2.2 Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro.....	32

CAPITULO IV  
PROGRAMA

“SI MÁS ALTO QUIERO LLEGAR, MI SERVICIO DEBO MEJORAR”

4.1 Justificación.....	35
4.2 Objetivos.....	35
4.3 Limitaciones.....	36
4.3.1 Espacio.....	36
4.3.2 Universo de trabajo.....	36
4.4 Organización.....	37
4.4.1 Procedimientos.....	37
4.4.1.1 Lineamientos.....	37
4.4.1.2 Reclutamiento.....	38
4.4.1.3 Selección.....	38
4.4.1.4 Capacitación.....	38
4.5 Evaluación.....	40

CONCLUSIONES..... 41

BIBLIOGRAFÍA..... 44

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestra historia hemos encontrado en el camino innumerables referencias de malas prácticas en el servicio público, la falta de compromiso, aunada a la falta de profesionalismo, facilitan que día con día, se demerite la calidad de tan importante labor.

El servicio civil de carrera ha tenido resultados favorables en diversos países, donde actualmente funge como medio de mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

La implementación del servicio civil de carrera en nuestro municipio, permitiría más que depurar el quehacer público, eliminar aquellos elementos que desprestigian la actividad pública, posicionando a los mejores, en los puestos que se merecen y al mismo tiempo, dando paso al arraigo de la competitividad entre los mexicanos, habilidad poco común entre el grueso de la población. El servicio civil de carrera, propiciaría mayor oportunidad para los menos afortunados, ciudadanos que pese a su estatus social, cuentan con las aptitudes necesarias para poner en alto nuestras instituciones públicas.

El reconocimiento de la ciudadanía, es solo uno de los objetivos que se persiguen con la implementación del servicio civil de carrera.

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES

### 1.1 CONCEPTOS GENERALES

Para adentrarnos en el tema, hemos dado prioridad a los conceptos servicio público, servidor público y municipio, lo cual nos permitirá una definición más clara de lo que implican los servicios públicos municipales.

#### 1.1.1 SERVICIO PÚBLICO

Diversos autores han dado una definición de este concepto, mencionaremos a dos que lo explican de forma concreta:

Según Marcello Caetano, se le llama servicio público, al servicio administrativo cuyo objeto consiste en facilitar de modo regular y continuo, la satisfacción de una necesidad colectiva individualmente sentida.

Por otra parte, Andrés Serra Rojas, define el servicio público como la actividad técnica, directa o indirecta, de la administración pública activa o autorizada a los particulares, que ha sido creada y controlada para asegurar, de una manera permanente, regular, continua y sin propósitos de lucro, la satisfacción de una necesidad colectiva de interés general, sujeta a un régimen especial de derecho público.

Es importante señalar dos elementos básicos que distinguen al servicio público: el fin, que consiste en la satisfacción de necesidades colectivas y los medios, término que se refiere a los recursos de que se vale el municipio para resolver aquellas necesidades que identifica y asume colectivamente, dichos medios, residen en la organización creada por el Estado, o bien por la

concesión otorgada a los particulares para que la efectúen, bajo el control y vigilancia del mismo.

Oportuno es mencionar las principales características del servicio público, entre ellas localizamos la creación jurídica, lo cual implica que todo servicio público está respaldado por una ley que lo legitima; no hay servicio, si no hay norma que lo cree. El servicio público responde además a una necesidad colectiva que debe ser atendida y su prestación debe ser siempre regular, uniforme, continua y técnicamente adecuada a la necesidad colectiva que pretende satisfacer. El servicio público constituye también una actividad técnica de la Administración Pública, puede ser realizado de forma directa o indirecta, es permanente, general, regular, continuo, carece de propósitos de lucro, es regido por el derecho público, los servicios públicos son consecuencia de la vida colectiva y comunitaria, están delimitados por una circunscripción geográfica, se basan en normas específicas elaboradas por el sector público y requieren de la participación comunitaria.

Para su correcta aplicación, el servicio público se clasifica en tres (según la Constitución Política): *“Federal, que incluye energía eléctrica, transporte público en rutas nacionales y telefonía. Local o estatal, son aquellos desempeñados por los gobiernos de las entidades federativas, o bien concesionados por los mismos, y cuya gestión no le haya sido reservada a la federación, por ejemplo el transporte urbano local, la educación, la salud y el turismo. En tercer lugar pero no menos importante, lo referente a servicios públicos municipales, tema que actualmente nos ocupa”*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Uribe, C. J. (2010, 20 de agosto). *Los servicios municipales prospectiva y planeación*, [.pps]. Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado el 04 de noviembre del 2010.

Será entonces servicio público, el conjunto de prestaciones reservadas a la administración pública, mismas que tienen como finalidad ayudar a las personas que lo necesiten, cumpliendo con un carácter gratuito por quien las otorga.

### 1.1.2 SERVIDOR PÚBLICO

En términos generales, *“se reconoce como servidor público a la persona que brinda un servicio de utilidad social, ósea que realiza actividades que benefician a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo)”*.<sup>2</sup>

Según la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, son servidores públicos:

- Los representantes de elección popular.
- Los miembros del Poder Judicial Federal y del Poder Judicial del Distrito Federal.
- Los funcionarios y empleados y, en general, toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso de la Unión, en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal.
- Así como aquellos representantes, miembros, funcionarios o empleados de los organismos a los que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos otorgue autonomía.
- Los Gobernadores de los Estados.
- Los Diputados a las Legislaturas Locales.
- Los Magistrados de los Tribunales Superiores de Justicia Locales.

---

<sup>2</sup> <http://definicion.de/servidor-publico/> (06/12/2010)

- En su caso, los miembros de los Consejos de las Judicaturas Locales.<sup>3</sup>

A su vez, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro de Arteaga considera que son servidores públicos:

- Los representantes de elección popular.
- Los magistrados del Poder Judicial.
- Los funcionarios, empleados y, en general, toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquiera de los órganos del Estado, de la administración pública municipal o de los organismos electorales.
- El Gobernador del Estado.
- Los diputados a la Legislatura del Estado.
- Los magistrados del Tribunal Superior de Justicia.
- Los magistrados de los Tribunales Administrativos.
- Los titulares de la Secretarías.
- El Oficial Mayor.
- El Procurador General de Justicia.
- Los Presidentes Municipales.
- El Presidente, el Secretario Ejecutivo y los Consejeros Electorales del Consejo General del Instituto Electoral del Estado.<sup>4</sup>

Por lo tanto, toda persona que desempeñe alguno de los puestos antes mencionados, será reconocida como servidor público.

---

<sup>3</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> (08/01/2011)

<sup>4</sup> <http://www.tribunalqro.gob.mx> (10/02/2011)

### 1.1.3 MUNICIPIO

Como principal tarea, debemos dar respuesta al concepto de municipio. Dicha palabra proveniente del latín y esta compuesta por dos locuciones: “munus”, que se refiere a cargas u obligaciones, tareas u oficios y “capere”, que significa tomar, hacerse cargo de algo o asumir ciertas cosas. Por tanto, tenemos como resultado de esa conjunción, el término latino “municipium”, que definió a las ciudades en las que tomaban para sí las cargas, tanto personales como patrimoniales, necesarios para atender a los asuntos y servicios locales de esas comunidades.

Según la Real Academia Española, define como municipio al conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido en sus intereses vecinales por un ayuntamiento.

Adriano Carmona Romay lo define como la sociedad humana localizada con carácter de permanencia en un territorio determinado, dirigida por una autoridad local, con el fin de lograr el bien de sus integrantes y del Estado al que pertenece.

Lucio Mendieta y Nuñez identifica al municipio como la circunscripción territorial más pequeña del país, que se localiza bajo el gobierno inmediato y directo del ayuntamiento.

Efrén Córdova plantea aquella comunidad natural y espontánea, que nace de la imprescindible necesidad de una organización política – jurídica y administrativa, que es reconocida por el Estado y no creada por éste.

En términos genéricos, aquel territorio que cuenta con una población y región perfectamente delimitadas, así como mantiene relación de vecindad entre

sus integrantes y se distingue por una forma de gobierno autónoma, será reconocido como municipio.

## 1. 2 SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Para concretar el concepto de servicios públicos municipales, es preciso conocer además del origen terminológico; los alcances, la reglamentación, la clasificación y las instituciones o dependencias que giran entorno a la prestación de este tipo de servicios.

### 1.2.1 DEFINICIÓN

Se les llama servicios públicos municipales a la prestación concreta que tiende a satisfacer necesidades públicas y que es realizada directamente por la administración pública municipal o por los particulares mediante concesión, arrendamiento o una simple reglamentación, en la que se determinen las condiciones técnicas y económicas en que deba prestarse, a fin de asegurar su menor costo, eficiencia, continuidad y eficacia.

Existen tres bases fundamentales para la prestación de servicios públicos municipales, las cuales son: jurídicas (leyes y reglamentos), programáticas (planes y programas) y de coordinación (convenios).

Para su eficiente atención, los servicios públicos se clasifican en: actividades prioritarias, de desarrollo urbano, de seguridad pública, de necesidades económicas y de necesidades de la comunidad.

La prestación de los servicios públicos se divide en dos partes: la primera de ellas, administración directa (también llamada central o paraestatal), que incluye servicios de educación pública, distribución de agua y servicios de

salubridad. En segundo plano tenemos la administración indirecta (concesión a los particulares), que integra servicios de telefonía y transporte público, misma que trataremos a continuación.

### 1.2.2 CONCESIONES

La concesión es el medio por el cual, el municipio, otorga a manera de encomienda, a una persona física o moral (llamada concesionario), la organización y funcionamiento (prestación), de un servicio determinado.

Para otorgar una concesión se deben evaluar previamente las condiciones de operación del servicio, así como las ventajas y desventajas que de la concesión se deriven para el municipio.

Desprendimiento de unidades de la administración pública, carga financiera absorbida por el concesionario, control indirecto de parte del municipio por medio de la reglamentación del servicio y revocación de la concesión en caso de alteraciones del contrato que afecten el interés público; son algunas de las ventajas que resultan de otorgar concesiones.

Sin embargo, existen motivos por los cuales se debe valorar seriamente si es conveniente o no, otorgar una concesión a un particular. *“Al otorgar una concesión las políticas de operación y criterios de administración no pueden ser determinadas por el municipio; el establecimiento de precios y tarifas de los servicios públicos se realiza desde la Legislatura Local y puede ser objeto de negociación por parte del municipio con el concesionario; además las inversiones en tecnología, el equipo y los inmuebles, son propiedad del concesionario. Es por ello, que previo a otorgar una concesión, se realiza un*

*minucioso estudio que permita evaluar las consecuencias, tanto positivas como negativas, que de ello se desprendan”.*<sup>5</sup>

### 1.2.3 TAXONOMÍA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Conozcamos más a fondo los servicios públicos que están a cargo del municipio según el artículo 115, fracción III inciso h) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos donde en el título V “De los Estados de la Federación y del Distrito Federal”, se establece que “Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes...”:

- Agua potable: corresponde a este rubro, la instalación, mantenimiento y conservación de las redes de agua, así como su potabilización y distribución, esta designado también para realizar la vigilancia de la calidad del agua potable y la sanidad de las instalaciones destinadas para ella.
- Alcantarillado: comprende todo lo referente a drenaje sanitario y pluvial.

En agosto de 1992, mediante la emisión del Código Urbano para el Estado de Querétaro, en su artículo 24 se estableció claramente que la Comisión Estatal de Aguas sería el organismo coordinador y coadyuvante con autoridades federales, estatales o municipales en todas las actividades que de una manera u otra participarían en la planeación, estudios, proyectos,

---

<sup>5</sup> Uribe, C. J. (2010, 20 de agosto). Los servicios municipales prospectiva y planeación, [.pps]. Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado el 04 de noviembre del 2010.

construcción y operación de sistemas o instalaciones de agua potable, drenaje y alcantarillado, para beneficio de los habitantes del Estado.<sup>6</sup>

- Alumbrado público: abarca desde la iluminación y mantenimiento de las áreas públicas, hasta el mantenimiento de las redes de alumbrado público.
- Limpia: incluye la recolección, destinación, industrialización, incineración y designación de rellenos sanitarios de basuras y desechos.
- Mercados: implica la asignación de espacios dedicados al comercio y verificación higiénica de mercancías destinadas al consumo humano.
- Cementerios y panteones: este servicio pretende proporcionar sitios para inhumaciones, incineraciones de cadáveres, así como cobro de derechos y mantenimiento de las instalaciones.
- Rastros: su principal tarea es vigilar la matanza de animales para consumo colectivo.
- Calles y pavimentación: esta destinado al trazo, la construcción, la ampliación y el mantenimiento de las vías.
- Parques y jardines: servicio que brinda espacios de esparcimiento y áreas verdes, así como se ocupa del mantenimiento de fuentes y ornamentos.

---

<sup>6</sup> <http://www2.scjn.gob.mx/legislacionestatal/Textos/Queretaro/07566002.doc> (12/03/2011)

- Embellecimiento y conservación de poblados y centros urbanos: pretende satisfacer las necesidades de conservación y mantenimiento de los centros de población.

Derivada de la Presidencia Municipal, y fundamentada en el Capítulo IX, artículo 76 del Código Municipal de Querétaro, se encuentra la Secretaría de Servicios Públicos Municipales, dependencia encargada de contribuir al bienestar de la población del municipio de Querétaro, está destinada a optimizar los recursos y proporcionar de manera eficiente, oportuna y con calidad, los servicios de alumbrado público, limpia, mercados, panteones y mantenimiento de la infraestructura municipal, así como la reforestación y conservación de las áreas verdes.<sup>7</sup>

- Seguridad pública municipal: servicio que procura llevar a cabo el difícil quehacer de prevenir, investigar y perseguir los delitos, así como aplicar la sanción correspondiente a las infracciones administrativas cometidas, en el marco de la competencia del municipio.<sup>8</sup>

Siendo la seguridad el servicio público municipal que se pretende optimizar con esta investigación, a continuación profundizaremos en dicho tema.

### 1.3 SEGURIDAD PÚBLICA MUNICIPAL

De los servicios del municipio, es el servicio encomendado a la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, fundamentando a esta dependencia en el artículo 51 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, donde se establecen los lineamientos y obligaciones que deberá respetar la

---

<sup>7</sup> <http://www2.scjn.gob.mx/LegislacionEstatal/.../Queretaro/11714027.doc> (14/04/2011)

<sup>8</sup> <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf> (16/05/2011)

dependencia designada para la seguridad pública, la policía preventiva municipal y el tránsito municipal.

Entre las funciones para esta dependencia, destacan los siguientes: será una dependencia a cargo del Presidente Municipal, quien delegará en una persona que no podrá ser miembro del ayuntamiento; deberá cumplir los planes y programas de seguridad pública, prevención y tránsito; deberá vigilar el funcionamiento de las comisarías y las correccionales; deberá supervisar las funciones, desarrollo y desempeño del cuerpo de seguridad pública, la policía preventiva y tránsito municipal; deberá emitir opinión respecto al mejoramiento de los planes de seguridad pública, prevención y tránsito; deberá velar por la preservación del orden público, además deberá acatar las órdenes que el Gobernador del Estado le transmita cuando este juzgue que existe caso de fuerza mayor o alteración grave del orden público y deberá respetar las demás normas que señalen los convenios, las leyes y los reglamentos aplicables. Es pertinente mencionar que cuando la realidad socioeconómica de un municipio lo haga necesario se podrán prestar los servicios de seguridad pública, policía preventiva y tránsito mediante estructuras administrativas independientes.<sup>9</sup>

Para su eficiente y eficaz funcionamiento, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal tiene a su cargo las siguientes áreas:

- Visitaduría Interna: se encarga de vigilar que el personal operativo de la Secretaría cumpla con la normatividad en materia de Seguridad Pública, a través de la observancia del programa y calendario anual de visitas a las áreas, así como la atención a denuncias y seguimiento de quejas y sugerencias de los ciudadanos, para evitar deficiencias en

---

<sup>9</sup> <http://www.fenamm.org.mx/site/index.php?option=com...task...> (18/06/2011)

el actuar del personal y disminuir la incidencia de las irregularidades registradas.

- Secretaría Técnica.
- Unidad de Comunicación Social: son sus funciones difundir a la ciudadanía el trabajo y los resultados de la Secretaría en materia de prevención y reacción en contra del delito, a través de los medios de comunicación, generando confianza y seguridad en la institución.
- Unidad de Análisis e Inteligencia Policial: tiene la finalidad de disponer de mayor información de hechos delictivos, en tiempo real, a través de una misma plataforma tanto para la Federación, como para los estados y los municipios. A través de esta herramienta, se pretende conocer de inmediato lo que está sucediendo en cada uno de los diferentes municipios y Estados que componen el país.
- Unidad de Captura del Sistema Único de Información Criminal: permitirá homologar y compartir datos de delincuentes con las demás entidades de la República.
- Dirección de Informática y Estadística: se ocupa de desarrollar sistemas que simplifiquen las actividades de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal, a través del uso de nuevas tecnologías y medios informáticos, que permitan la reducción de los tiempos de operación.
- Dirección de Vinculación Social: se encarga de promocionar la participación y vinculación de la Secretaría con la sociedad en materia

de seguridad pública, prevención de delitos, denuncias, reportes oportunos y quejas.

- Dirección Administrativa: se ocupa de administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la Secretaría, a través de la gestión de los mismos, en coordinación con las dependencias correspondientes, cumpliendo con la normatividad aplicable en la materia, para el logro de los objetivos de las distintas áreas de la institución.
- Dirección de Guardia Municipal: se encarga de coordinar las acciones operativas, a través de la ejecución de los planes y programas aprobados en materia de seguridad pública, a fin de garantizar el orden público y la paz social en el municipio y el correcto desempeño del personal de la corporación.
- Dirección de Transito Municipal: su tarea es regular el tránsito vehicular y peatonal en el Municipio, a través de la implementación de acciones y estrategias operativas, basada en estadísticas, mapa de frecuencia de hechos y estudios viales, que permitan prevenir y dar solución a la problemática de tránsito y vialidad, así como la supervisión y control correcto.
- Dirección de Servicio de Carrera Policial: esta dependencia se ocupa de dirigir la carrera policial aplicando las reglas, políticas y procedimientos establecidos en la normatividad vigente, para fomentar el legal, objetivo, eficiente, profesional y honrado cumplimiento de las funciones de Seguridad Pública y Tránsito. Por su importancia en el tema que nos ocupa, más adelante profundizaremos en el estudio de esta Dirección.

- Dirección del Centro de Comunicación y Monitoreo: se encarga de administrar el servicio de atención de emergencias 066, a través del sistema de telefonía, radiocomunicación y video vigilancia, canalizando los reportes a las corporaciones e instituciones correspondientes, en apoyo a la ciudadanía. Así como la operación del sistema de semaforización municipal para la agilización del tránsito terrestre.

### 1.3.1 DIRECCIÓN DE SERVICIO DE CARRERA POLICIAL

La página oficial de la Secretaría de Seguridad Pública del Municipio de Querétaro, especifica desde los antecedentes, los logros, las áreas, hasta las funciones que conforman esta Dirección, mismas que mencionaremos a continuación:

En 2010, mediante la aprobación de la Comisión de Carrera Policial se emitió y publicó la convocatoria de la 1ª Generación de la Administración Municipal 2009-2012, para que mediante un riguroso proceso de Reclutamiento y Selección a partir del 30 de agosto de ese año, los interesados en el Curso de Formación Inicial de Personal Operativo, ingresaran para formar parte de los 31 elementos que egresarían el 28 de febrero del 2011 y se integrarían al Estado de Fuerza de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal. Cabe mencionar que dicho proceso incluyó la evaluación de control de confianza que señala la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

“En el ámbito de la Capacitación Especializada se destacó el reconocimiento que la Academia Regional de Seguridad Pública de Occidente, hizo al desempeño y cumplimiento del compromiso por profesionalizar al personal policial, donde colocaron a Querétaro Capital, durante el año de 2010, como el municipio que cumplió cabalmente con la capacitación especializada,

mediante la implementación de 38 cursos, a los cuales asistieron 938 participantes del personal operativo, que representa el 90% del estado de fuerza”.

En el rubro de Cursos de Actualización se impartieron cursos como:

- Ø Uso de las Armas de Fuego, donde se capacitó a 1047 policías,
- Ø Manejo Policial, donde se capacitó a 96 elementos,
- Ø Uso y Manejo Táctico de Cuatrimoto, donde se capacitó a 45 servidores públicos.

“En materia de Desarrollo Humano, se capacitó a 195 integrantes de las áreas operativas y administrativas, destacando la colaboración del Instituto de Capacitación Municipal”.

En cuanto al tema de la Evaluación de las Habilidades, Destrezas y Conocimientos de la Función Policial, el 7 de Diciembre de 2010, se cumplió oportuna y cabalmente, con la meta de 312 elementos operativos, ya que Querétaro se proyectó como el primer municipio en llevar a cabo este proceso.

El Sistema Nacional de Seguridad Pública, indica que los policías deben ser servidores públicos confiables, por lo que se enviaron durante el año de 2010 a 330 elementos y se continuaron enviando hasta cumplir con la meta de 430 elementos evaluados en el Centro Estatal de Evaluación y Control de Confianza.

El Servicio de Carrera Policial establece la homologación, de todos los integrantes de las instituciones de seguridad pública del país, como el elemento básico para la formación y organización de sus integrantes, a lo cual la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública otorga el

carácter de obligatorio, la Secretaría de Seguridad Pública Municipal cumplió con esta finalidad normativa convocando a este proceso, logrando que 403 interesados acudieran a este proceso, de los cuales fueron posicionados en grados y jerarquías a 384 elementos, entre los niveles se distinguieron el policía tercero, el policía segundo, el policía primero y el suboficial.

#### 1.3.1.1 Sistema de Profesionalización

Este sistema está fundamentado en la Ley de Seguridad Pública del Estado de Querétaro que en su artículo decimo noveno, fracción sexta, establece el deber de los Ayuntamientos referente a impulsar la profesionalización de las corporaciones del Municipio.

“La profesionalización tiene por objetivo el desarrollo integral de las aptitudes físicas (habilidades) e intelectuales (conocimientos) de los servidores públicos, para el legal, eficaz y eficiente desempeño de las funciones a su cargo”.

En este contexto, el diseño de los planes y programas de profesionalización debe corresponder con las necesidades de capacitación, actualización o especialización del personal policial, atendiendo a los conocimientos y habilidades que se requieran de acuerdo con:

- a) Su nivel jerárquico
- b) El tipo de competencia –prevención o tránsito- y,
- c) El área de especialización (en el caso que corresponda).

“Con frecuencia los términos de capacitación, actualización y especialización son utilizados como sinónimos, por lo cual es pertinente identificar y distinguir cada nivel de instrucción para determinar el tipo y nivel de conocimientos que habrán de proporcionarse”.

Por lo tanto, analicemos cada uno de los conceptos:

- ⊗ Se le llama capacitación al aporte de nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes para el desempeño de la función asignada, por lo cual, deberá adecuarse al tipo de funciones y actividades que habrán de desempeñarse.

En la Dirección de Servicio de Carrera Policial, la capacitación se imparte al personal de nuevo ingreso bajo la modalidad de formación básica, e igualmente, puede impartirse al personal policial en servicio, en los casos de cambio de funciones, cambio o adquisición de especialidad y/o cambio o adquisición de grado, esta capacitación se imparte también cuando el elemento policial no hubiese recibido la formación básica requerida.

- ⊗ La actualización tiene como finalidad poner al día los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes del personal en servicio, siempre y cuando haya recibido una formación básica previa.

La actualización se imparte bajo la modalidad de formación continua, con el propósito de conservar y fortalecer la aptitud profesional del personal policial.

- ⊗ La especialización persigue el objetivo de perfeccionar los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes del personal policial en servicio, a partir de la diferenciación de sus actividades y el reforzamiento de áreas específicas.

La especialización será entonces el objetivo primordial pues entre más y mejor preparado en cuanto a una materia específica se encuentre el elemento público en cuestión, mayor calidad tendrá el servicio que dicho elemento pueda brindar al ciudadano.

### 1.3.1.2 Áreas de Atención

Con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad, esta Dirección tiene a su cargo los siguientes departamentos:

- € Departamento de Reclutamiento y Selección: es el área encargada de identificar y atraer oportunamente a los individuos que en suficiente número y con los debidos atributos deberán ser estimulados para que soliciten empleo en la institución, buscando solicitantes capacitados e idóneos para la tarea en cuestión.<sup>10</sup>
  
- € Departamento de Capacitación: tiene a su cargo la responsabilidad de desarrollar, promover y aplicar programas de formación, preparación, instrucción y adiestramiento conforme a las necesidades y demandas de la Dirección de Servicio de Carrera Policial, logrando con ello tanto la superación profesional de los servidores públicos, como la acentuación de la calidad del servicio que prestan a la institución.
  
- € Departamento de Evaluación de Desempeño Policial: su función es establecer y valorar los logros de la gestión desarrollada por el personal en servicio activo de la Guardia y Transito Municipal, en un período determinado para formular perfiles ocupacionales y profesionales, establecer planes de capacitación, otorgar estímulos y ascensos, facilitar la reubicación laboral, asignar cargos y decidir sobre la permanencia de determinados elementos en la Institución.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html> (20/07/2011)

<sup>11</sup> <http://www.sspmqueretaro.gob.mx/principal.php>. (05/07/2011)

El trabajo de la Dirección de Servicio de Carrera Policial ha sido un ejemplo a seguir, no sólo en el ámbito policíaco sino también en el aspecto civil dado que el reclutamiento, la capacitación y la evaluación, no son tareas exclusivas y reservadas para los elementos de seguridad pública (policías), sino también ejercen una creciente importancia en el desarrollo y desenvolvimiento del servidor público civil, por lo tanto, esta tarea que comenzó hace apenas tres años en nuestro municipio (pues en otros países como Colombia, se lleva a cabo desde 1994), ha arrojado resultados favorables en los cuerpos policíacos, de ahí la importancia de implementarlo en el aspecto civil comenzando por el municipio, pues es el municipio, la base fundamental que da sostén a la nación.

## CAPITULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE QUERÉTARO

Actualmente las diferentes instituciones del Estado se encuentran en la cuerda floja, a lo largo de los años, la ciudadanía ha ido perdiendo la confianza y la fe en sus funcionarios, se habla de un sistema colapsado, rechazado y despreciado por la sociedad para la que se creó. La honestidad, la lealtad, la legalidad, la confiabilidad y la ética, son valores que han ido cada vez más en decremento conforme a la convicción que de ellos tiene el grueso de la población.

#### 2.1 INSTITUCIÓN ENCARGADA DEL CONTROL Y VIGILANCIA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

En términos de control y vigilancia de los servicios públicos municipales, encontramos a la Secretaría de la Contraloría del Estado de Querétaro, institución encargada de controlar y vigilar que se dé conforme a las leyes, la prestación y ejercicio de los servicios públicos.

Dicha institución, establece como parte de su misión, lo siguiente: “promover acciones coordinadas de prevención, control, evaluación, mejora continua, participación ciudadana, acceso a la información gubernamental y de apego a la legalidad; lo cual favorecerá a un comportamiento ético y a mejores prácticas en la correcta aplicación de los recursos públicos, por lo tanto, logrará generar un vínculo de confianza y credibilidad entre gobierno y ciudadanía. La Contraloría identifica la honradez como el eje rector por

excelencia, en toda la transición de su Gobierno y se dispone a ser siempre monitoreada, por la sociedad queretana”.<sup>12</sup>

## 2.2 RESULTADOS DE LAS MALAS PRÁCTICAS

Desgraciadamente o afortunadamente, el servicio público está sujeto a la evaluación tanto por instituciones asignadas para ello, como por la población para la cual fue creado, es en base a esto, que la sociedad se mantiene al tanto del quehacer público y sus resultados son evaluados y publicados conforme a los lineamientos y normas establecidas en la legislación pero también gracias a los medios de comunicación, pues desempeñan un importante papel al mantener informado (objetiva o subjetivamente) al municipio en general.

### 2.2.1 FALTA DE CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES Y EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS

“Para muestra, basta un botón” y cuando se trata de evaluar a un servidor público, la sociedad lo hace con todo el peso de la ley. Sin embargo, antes que intervengan los medios de comunicación, intervienen las propias instituciones del Estado para esclarecer las anomalías.

Un claro ejemplo de lo anterior, lo reflejó durante marzo del 2010 la Contraloría, pues está ayudó a esclarecer la relación de Jorge Cortizo (Secretario Técnico de la Secretaría de Gobierno Municipal) en el caso de adquisición ilegal de un predio, donde por medio de las declaraciones patrimoniales (entregó a los medios de comunicación todas sus declaraciones desde 1997 al 2010) se estableció que todo se encontraba

---

<sup>12</sup> <http://www2.queretaro.gob.mx/contraloria/mision.php> (07/08/2011)

conforme a la ley y que dicho servidor público, no había participado en tal acto. El susodicho señaló lo siguiente “la ciudadanía está cansada de funcionarios corruptos, estamos obligados a ser transparentes”.<sup>13</sup>

Casos como el ya referido, contribuyen a la pérdida de confianza en los servidores públicos pues a partir de ello, se hace una generalización y una lectura indebida de la situación, calificando como corrupto no sólo al servidor público en la mira, sino a los servidores públicos en general.

### 2.2.2 FALTA DE COMPROMISO POR PARTE DEL SERVIDOR PÚBLICO

En el siguiente caso se ilustra la falta de compromiso que suele haber por parte de algunos servidores públicos para con la ciudadanía. El extracto mencionado a continuación, fue tomado del Diario Rotativo de Querétaro, en referencia al Centro de Congresos y Convenciones de Querétaro:

"(...) existen contratos finiquitados sin haber dado cumplimiento al objeto del contrato, es decir no se cubrieron físicamente el total de trabajos correspondientes, por ejemplo, se citan los contratos relativos a la construcción de losas de entepiso y azoteas para el recinto mencionado (...)", se cita además el contrato relativo a "(...) pintura en estructura metálica, armaduras, vigas, plafones y escaleras metálicas (...)".<sup>14</sup>

El reporte destaca que debido a estos atrasos, al no haber planeado, programado y presupuestado sus actividades para la construcción de la obra en cuestión (como legalmente correspondía), los costos se dispararon con el

---

<sup>13</sup> <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=2828>  
(09/09/2011)

<sup>14</sup> <http://rotativo.com.mx/queretaro/hace-contraloria-72-observaciones-a-municipio-de-queretaro/40775/print/> (11/11/2011)

requerimiento de una inversión extraordinaria por un monto de varios millones más para el pago de ajuste de costos.

El servidor público debe trabajar en base a la responsabilidad que su plaza implica para la sociedad, lo cual nos pone a pensar que antes de poner en marcha un plan, se habrá de verificar que todo se encuentre conforme a la ley. El deber de cumplir una obligación, sobre todo ante la responsabilidad que se ve afectada en este caso, se considerando como posible referencia que a futuro nos acarreará el servicio público prestado.

CAPITULO III  
SERVICIO CIVIL DE CARRERA,  
UNA POLÍTICA PÚBLICA DE OPORTUNIDAD

Similar al Servicio de Carrera Policial, encontramos el Servicio Civil de Carrera; el cual se localiza fuera de las corporaciones policiacas y fue creado para el servidor público que, si bien forma parte del sistema del Estado, no está contemplado dentro de los cuerpos policiacos pero se encuentra en un esquema laboral que merece ser reclutado, seleccionado, capacitado y evaluado; tanto, como el servidor público que forma parte de una corporación policiaca. Examinemos entonces el término Servicio Civil de Carrera.

3.1 SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Identificamos como servicio civil de carrera, “aquel que se refiere a un sistema de administración de personal público distinto del privado, que considere la competencia técnica y la neutralidad política como medios para el mejor funcionamiento de la administración pública”.

Remontándonos a la historia, encontraremos el “servicio civil” en el siglo XVIII, surgido por la necesidad de las monarquías absolutas de los siglos XVI, XVII y XVIII, donde imperaba el hecho de controlar la burocracia; hablamos del servicio civil prusiano, el cual ya aplicaba los principios modernos de reclutamiento basado en el mérito; de igual acceso a todos los empleos y de carrera organizada.

Es así que en 1834, Macaulay crea en Gran Bretaña el “civil service” para reclutar a los funcionarios en base al mérito.

Posteriormente, Estados Unidos sigue el modelo británico, creando en 1833 la ley “civil service act” y la “civil service commission” con la cual instaura el servicio civil de carrera.

El objetivo primordial que persigue el servicio civil ha sido ocupar el cargo conforme al mérito, el nombramiento para cada puesto público del candidato mejor calificado para desempeñarlo.

Quiroga Leos plantea las siguientes cualidades en el servicio civil: competencia, neutralidad e igualdad de oportunidad.

En una burocracia ideal se persiguen los siguientes objetivos:

- Alto grado de especialización.
- Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad.
- Reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico.
- Clara diferenciación entre la renta y fortuna privada y oficial de los miembros.

Cada país tiene un servicio civil propio, que es el reflejo de su historia, civilización, tradiciones, geografía y de sus estructuras políticas, económicas y sociales; México no puede ser la excepción. Por lo tanto, se describen dos modelos de servicio civil.

### 3.1.1 SERVICIO CIVIL DE ESTRUCTURA ABIERTA

Se caracteriza por contener un inventario y descripción de los puestos necesarios en la administración pública, requiere reclutamiento y selección en base a los requerimientos del puesto y la especialización, se designa

como titular del puesto a la persona que lo ocupa, no implica esfuerzos de formación de los servidores públicos por parte de la administración pública. Entre algunas ventajas de este sistema encontramos la simplicidad, la flexibilidad, rentabilidad y su integración en el país. Sin embargo, se necesita una administración pública muy especializada; en la administración pública es imprescindible la mentalidad de servicio público, además es preciso contar con un régimen educativo diversificado y con un sector privado muy importante. Un ejemplo claro de este servicio civil lo encontramos en Estados Unidos de Norteamérica.

### 3.1.2 SERVICIO CIVIL DE ESTRUCTURA CERRADA

En este caso el servicio civil se considera como una pare aislada, como un mundo aparte al interior del país, que requiere un trato particular y personal, que consagre su actividad profesional durante toda su vida en un sistema organizado de ascensos y promociones, denominado carrera administrativa. Sus elementos esenciales son: el estatuto o ley y la carrera administrativa. Este sistema proporciona servidores públicos adaptados a la administración pública, con espíritu de servicio público; además sus integrantes son formados desde la entrada y capacitados para tener calificación y competencia más elevada. No obstante, es un sistema complicado y costoso, corriendo el riesgo de caer en la rutina, monotonía y aburrimiento, lo cual provoca bajo rendimiento. Pese a ello, es un sistema que ha tenido efectividad en Francia y Gran Bretaña.

### 3.1.3 SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN AMERICA LATINA

Principalmente influenciado por Estados Unidos de Norteamérica, sin embargo, también se tiene la influencia de Gran Bretaña, Francia, Brasil,

Argentina, Chile y Uruguay, se destaca que cada país ha desarrollado su propia concepción del servicio civil.

El servicio civil de carrera que se conoce hoy en día en países como Brasil, Perú, Costa Rica, Panamá, Argentina, Colombia, Ecuador y México, se caracteriza por lo siguiente:

- Reemplazo de todos los funcionarios públicos en el momento del cambio de régimen político. No existe uniformidad en materia de títulos y salarios; no hay capacitación ni órgano central de personal.
- No hay un sistema de carrera administrativa. Existe una lista de títulos y salarios, pero no descripción de los puestos públicos. Existe inseguridad en el empleo, sin embargo también existe un grupo importante de técnicos que gozan de seguridad y permanencia.
- Las leyes que existen sobre la carrera administrativa, no se aplican.
- El reclutamiento de personal es político y con previo examen pero sin concurso.

#### 3.1.4 SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN MEXICO

Pese a que se considera un país importante en América Latina, no dispone de una administración de personal que pueda ser calificada de progresista o desarrollada. Hasta 1976, este diagnóstico era vigente, sin embargo y gracias al servicio civil de carrera, se puede afirmar que la administración del personal público ha evolucionado considerablemente.

Según la Comisión de Administración Pública (CAP), se detectan algunas deficiencias como las técnicas de personal, se requiere un análisis de puestos que permita un reclutamiento y selección en base a conocimientos, aptitudes y habilidades, además de la instauración de políticas de personal.

Algunas características son:

- Los trabajadores al servicio del Estado, se consideran independientes de los empleados del sector privado.
- El “Estatuto de los trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión” se identifica como antecedente único del servicio civil en México.
- No existe una oficina central de personal destinada a asegurar la ejecución de las disposiciones legales y el servicio civil esta reservado a los trabajadores de base.
- No existe un sistema de merito en la selección inicial del personal.
- A pesar de que existe un organismo encargado de determinar los ascensos y promociones, en la práctica, no se aplica correctamente este sistema.
- Prevalece el derecho a la asociación y a la huelga.
- No existe un sistema global de capacitación y adiestramiento.
- El catálogo de empleos no es un sistema satisfactorio de clasificación de puestos.

Desgraciadamente pese a los esfuerzos por implementar un servicio civil de carrera, sigue siendo importante el puesto, el poder y la influencia.

El Gobierno Federal ha comenzado a instaurar el servicio civil, formulando el catalogo de puestos, el camino es largo pero el trabajo constante permitirá resultados positivos para la nación.<sup>15</sup>

## 3.2 LEGISLACIÓN

En base a la importancia que persigue el hecho de implementar el Servicio Civil de Carrera, evaluemos las principales leyes y reglamentos que fundamentan y legitiman este derecho.

### 3.2.1 LEY DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO DE QUERETARO

Pese a que en esta ley no se establece de manera formal un capítulo especial para el tema que nos ocupa, a lo largo de sus artículos hace referencia a la importancia que tiene el reconocimiento del servicio público así como hace mención de algunos casos donde sería conveniente e indispensable contar con el servicio civil de carrera pues de ello emanará el buen desempeño de todo trabajador.

En su artículo sexto, establece como “trabajadores de base” aquellos que no desarrollen funciones de dirección, inspección, vigilancia o fiscalización, así como aquellos que no desempeñen una actividad que requiera confiabilidad, mientras no se encuentren en el supuesto anterior y una vez que cumplan con la antigüedad requerida (más de seis meses en una plaza) y al no tener nota desfavorable alguna en su expediente, tendrán el derecho y carácter de “inamovibles”, entendiéndose por ello el “derecho a la estabilidad no solamente dentro de la dependencia sino en el puesto específico para el que

---

<sup>15</sup> Quiroga, L. G. *El Servicio Civil de Carrera*, [.pdf]. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 13 de diciembre del 2011.

fueron nombrados”, lo anterior permite a dichos trabajadores, instalarse en una postura cómoda pues con regularidad se malinterpretan los alcances de este artículo e incluso la misma ley y lejos de buscar la superación personal, eventualmente: holgazanean, descuidan e incluso demeritan la tarea para la que fueron contratados, pues pareciera que este artículo les da seguridad y les quita motivación para progresar día con día y al mismo tiempo los desalienta a perfeccionar el servicio público que se les ha encomendado.

Mientras tanto, en el artículo octavo, “un empleado eventual (temporal) que ha desempeñado las mismas funciones de un trabajador base (posiblemente con mayor profesionalismo), debería tener la oportunidad de que su plaza fuese considerada en el presupuesto de egresos (lo anterior en los casos donde su actividad ha sido prolongada por más de seis meses) con lo cual tendría que ser estimado como trabajador de base (siempre que subsista la necesidad de servicio para el que fue contratado) ingresando obligatoriamente, a la plaza de última categoría”; este artículo además de hacer referencia a la jerarquización que caracteriza el servicio civil de carrera, permite apreciar el llamado “premio al merito”, mostrando un camino lleno de condiciones que deben ser alcanzadas antes de llegar a la meta, con lo que se promueve la valorización del puesto desempeñado, en vista de que éste es apreciado (indebidamente), en proporción directa al esfuerzo empleado para alcanzar el objetivo perseguido.

En la misma ley, artículo doce, se establece que “el trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo ofrezca y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel decoroso para el trabajador, su familia y sus dependientes económicos, por lo tanto, debe permitir una constante superación”; con este apartado se pretende otorgar al trabajo (más que al

servicio público) un valor moral que tendrá mayor oportunidad de alcanzarse con la implementación e institucionalización del servicio civil de carrera.<sup>16</sup>

### 3.3 LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE QUERÉTARO

Se sabe que la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, en su octavo capítulo, norma el servicio civil de carrera, donde se estipula la obligación de los ayuntamientos de institucionalizar dicho servicio, especificando que se implementará por medio del reglamento correspondiente, sin embargo, a la fecha, no existe un reglamento que regule tal servicio a nivel municipal. No obstante, la Ley Orgánica Municipal, persigue (con la implementación del servicio civil de carrera), los siguientes fines:

- Garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo.
- Fomentar la vocación de servicio, mediante una motivación adecuada.
- Promover la capacitación permanente del personal.
- Procurar la lealtad a las instituciones del Municipio.
- Promover la eficiencia y eficacia de los servidores públicos municipales.
- Mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos municipales.
- Garantizar promociones justas y otras formas de progreso laboral, con base en sus méritos.
- Garantizar a los servidores públicos municipales, el ejercicio de los derechos que les reconocen las leyes y otros ordenamientos jurídicos.

---

<sup>16</sup> <http://info4.juridicas.unam.mx/adprojus/leg/23/868/> (15/01/2012)

- Contribuir al bienestar de los servidores públicos municipales y sus familias, mediante el desarrollo de actividades educativas, de asistencia, culturales, deportivas, recreativas y sociales.

En dicha ley, también se estipula que para la institucionalización del servicio en cuestión, los ayuntamientos deberán establecer los siguientes puntos:

- Reglas, políticas y procedimientos administrativos, que definirán qué servidores públicos municipales participarán en el servicio civil de carrera.
- Un estatuto del personal.
- Un sistema de mérito para la selección, promoción, ascenso y estabilidad del personal.
- Un sistema de clasificación de puestos.
- Un sistema de plan de salarios y tabulador de puestos.
- Así como un sistema de capacitación, actualización y desarrollo de personal.

Designa además, la institucionalización del servicio civil de carrera a la dependencia encargada de la administración de servicios, recursos humanos, materiales y técnicos del municipio, a la cual estará adscrita una comisión integrada por quien el Ayuntamiento designe conforme al Artículo 68 de la ley en cuestión. Dicha comisión, tendrá las siguientes obligaciones:

- Promover ante las dependencias y entidades de la administración pública municipal, la realización de los programas específicos del servicio civil de carrera.

- Promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades de la administración pública municipal, para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo del personal, encaminados a instrumentar el servicio civil de carrera.
- Determinar y proponer los elementos que permitan la adecuación e integración del marco jurídico y administrativo que requiera la instauración del servicio civil de carrera.
- Deberá promover mecanismos de participación permanente, para integrar y unificar los planteamientos de las dependencias y entidades de la administración pública municipal, así como los correspondientes a las representaciones sindicales, en la instrumentación del servicio civil de carrera.
- Deberá estudiar y emitir las recomendaciones necesarias para asegurar la congruencia de normas, sistemas y procedimientos del servicio civil de carrera, con los instrumentos del plan de desarrollo municipal.
- Deberá evaluar periódicamente los resultados de las acciones orientadas a la instrumentación del servicio civil de carrera.

Además la Ley Orgánica Municipal, establece que la normatividad antes mencionada, deberá ser complementada con las reglas necesarias para el cumplimiento del fin que se persigue con la implementación del servicio civil de carrera.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [www.fenam.org.mx/site/index.php?option...](http://www.fenam.org.mx/site/index.php?option...) (17/02/2012)

## CAPITULO IV

### PROGRAMA

“SI MÁS ALTO QUIERO LLEGAR, MI SERVICIO DEBO MEJORAR”

La pieza clave de identificar una problemática no es señalar la misma, sino más bien, sugerir una solución efectiva; por lo cual, a continuación se detalla una propuesta de implementación del servicio civil de carrera en el municipio.

#### 4.1 JUSTIFICACIÓN

En un país como México, identificado como republica, es lógico pensar en los servicios públicos como pieza clave del pueblo que representan. Su implementación, compete tanto al nivel federal, como al nivel estatal y por supuesto, al municipio. Día con día, se buscan los mejores materiales para la construcción de nuevos edificios, los mejores métodos para el desarrollo de nuevos proyectos, las mejores técnicas para la mejora del trabajo; lo cual nos lleva a razonar sobre la calidad humana, moral y ética, de aquellas personas que ocupan los puestos más relevantes para el grueso de la población, porque todo ciudadano es consumidor, directa o indirectamente, nos vemos beneficiados o afectados por la buena o mala practica de un servicio público prestado.

Si bien existen diversos trabajos a nivel federal, la implementación del servicio civil de carrera, es un tema nuevo a nivel municipal.

#### 4.2 OBJETIVOS

Ser reconocidos por la población civil como un municipio honesto y confiable.

Profesionalización, compromiso y responsabilidad de los funcionarios a nivel municipal.

Selección, reclutamiento y capacitación continúa de los servidores públicos municipales.

Estímulo al desempeño laboral.

Actualización y depuración de las instituciones públicas del municipio.

### 4.3 LIMITACIONES

Posterior a la justificación del problema y al planteamiento de los objetivos, es pertinente determinar el alcance que tendrá el programa que se pretende implementar, describiendo aspectos fundamentales como espacio y universo de trabajo.

#### 4.3.1 ESPACIO

Estadísticamente está comprobado que la toma de una pequeña muestra, puede arrojarnos una razón proporcionalmente válida para fundamentar un argumento ante una problemática planteada. Tomando en cuenta la división política-territorial de nuestro país, realizar un estudio a nivel nacional sería un tanto pretencioso, por lo tanto, para el desarrollo de un programa piloto sería más conveniente comenzar con el nivel inferior en la escala jerárquica ya referida, el municipio.

#### 4.3.2 UNIVERSO DE TRABAJO

Dentro del ámbito municipal, localizamos nueve secretarías, de las cuales nos centraremos en la Secretaría de Administración, debido a que está cuenta con siete dependencias entre las que identificamos la Dirección de Recursos Humanos, entidad encargada de las atribuciones y funciones

esenciales para la efectiva implementación del servicio civil de carrera, como son: el reclutamiento, la selección y la capacitación. Así como la educación comienza por la casa, la profesionalización laboral debe invadir todos y cada uno de los ámbitos del municipio, por lo tanto, los primeros en estar capacitados y organizados conforme a la norma, son aquellos encargados de la integración de nuevos elementos a la Administración Pública Municipal.

#### 4.4 ORGANIZACIÓN

No menos importante que delimitar los alcances de nuestro programa, es conveniente especificar la logística y operatividad del mismo.

##### 4.4.1 PROCEDIMIENTOS

¿Cómo iniciar? En términos de resultados, las referencias juegan un papel importante pues permiten conocer aquellas fortalezas y debilidades en la implementación de un programa con las ambiciones del tema que nos ocupa.

##### 4.4.1.1 Lineamientos

- La selección del personal debe desarrollarse con una entera transparencia, omitiendo cualquier tipo de discriminación (de género, de edad, de capacidad, de salud, de religión, de estado civil, de origen étnico o de condición social).
- Se debe garantizar igualdad de condiciones para todos los aspirantes.
- Los presentes lineamientos deberán ser aplicados en todos los puestos que integran la Dirección de Recursos Humanos, sin excepciones (previniendo influencias negativas e inapropiadas para el servicio público municipal).

#### 4.4.1.2 Reclutamiento

- Utilizando los medios idóneos, se deberá notificar a la población en general, sobre las características específicas de la vacante disponible.
- Aquellos interesados que cumplan con el perfil, deberán realizar los trámites correspondientes en tiempo y forma para su registro como candidatos.
- Se aplican (a todos los candidatos efectivamente inscritos) las evaluaciones y entrevistas correspondientes al puesto vacante.

#### 4.4.1.3 Selección

- Una vez analizados los resultados, se notifica al candidato que en base a sus conocimientos, habilidades y capacidades, ha sido designado como ganador del concurso.
- Se manifiesta materialmente el resultado del concurso, concretando con la firma del contrato.<sup>18</sup>

#### 4.4.2.4 Capacitación

La correcta aplicación de los lineamientos, de la mano con el adecuado reclutamiento y la efectiva selección, viene a complementarse con una capacitación oportuna y constante.

Aquel proceso educativo en el que se utiliza un método sistemático por medio del cual el personal obtiene conocimientos y habilidades relacionadas con su actividad laboral, es llamado capacitación.

---

<sup>18</sup> <http://www.dgdif.salud.gob.mx/doc/manuales/1.pdf> (17/02/2012)

Esta importantísima herramienta, permitirá ayudar al ser humano, a cambiar sus aptitudes e incluso sus actitudes en el trabajo, garantizando la demanda de personal calificado.

Según la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, es una obligación para los empleadores, establecer escuelas donde se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos que los hagan merecedores de ascensos, así como la procuración de su actitud profesional. Así mismo, debe prestar la asesoría necesaria para realizar investigaciones y facilitar la impartición de cursos que permitan eficientar el desempeño en el trabajo. Entre otros, se deben promover programas de especialización, maestría y doctorado.

La capacitación busca:

- Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar, los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos.
- Certificar a los servidores públicos en las capacitaciones profesionales adquiridas.

Siempre que un servidor público pueda identificar los beneficios personales que pueda obtener de una capacitación, estará en la posibilidad de cambiar su comportamiento mejorando su desempeño y enriqueciendo las experiencias obtenidas con esa misma nueva forma de trabajo. Una capacitación de calidad, arraigará en el servidor público, ideales de servicio y atención eficiente y efectiva para el usuario.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup><http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/servicio%20civil%20de%20carrera%20en%20mexico.pdf> (19/03/2012)

## 4.5 EVALUACIÓN

El servicio civil de carrea, deberá perseguir el cumplimiento de los siguientes fines:

- Permanencia
- Titularidad
- Promoción
- Ascenso
- Otorgamiento de estímulos
- Especialización y
- Profesionalización.

La Evaluación al Desempeño deberá ser periódica (una vez al año), considerando en el análisis, los siguientes factores:

- Eficiencia
- Eficacia
- Desarrollo Profesional (competencias).
- Resultados (metas alcanzadas).<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> <http://200.33.232.49:8080/elearning/Lineamientos/evaluacion.pdf> (21/04/2012)

## CONCLUSIONES

En resumen, se sabe que el servicio público es una herramienta indispensable en la administración pública municipal, por lo tanto, se debe asumir el hecho de que es una tarea que debe ser cumplida en tiempo y forma pero además con los estándares de calidad más altos que puedan ser logrados. El México del mañana, está estrictamente ligado a las actitudes del ser humano el día de hoy. La sociedad ha buscado la forma de mostrar sus inconformidades ante las injusticias vividas, pero más que eso, la sociedad se ha equipado con las técnicas y medios que le permitan cambiar a ese Estado de derecho, que no responde al objetivo para el que fue creado. Es por ello, que el Estado debe encargarse de demostrar al pueblo que además de ser capaz de realizar la tarea que le fue encomendada, es capaz de hacerla bien.

El servicio civil de carrera ha existido desde varios años atrás, recientemente implementado en México a nivel federal, lo encontramos (a grandes rasgos), detallado en diversas leyes: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro de Arteaga, Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios, Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Ley Federal del Trabajo, Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Querétaro de Arteaga, Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Querétaro, Código Municipal de Querétaro y Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (pionera en regular el servicio civil de carrera en México. Si bien existe un amplio marco jurídico en lo referente al tema en cuestión, es preciso regular de manera detallada, los alcances, restricciones, derechos, obligaciones y lineamientos que deben ser seguidos

por aquellas instituciones de la administración pública que pretenden ser reconocidas por la ciudadanía como parte del Estado.

El servidor público, más que aquel del sector privado, al momento de aceptar su cargo debe estar consiente de una cosa, su trabajo lo representa pero ya no sólo lo representa como persona, representa una institución y un territorio que será reconocido ante el otro, por su buen o mal desempeño institucional. El sector público es un ámbito lleno de oportunidad y éxito, es por ello que debe ser correspondido con un desempeño ejemplar. El servicio civil de carrera debe ser considerado como un logro personal y no como una moneda de cambio que se vende al mejor postor.

La depuración de las instituciones no será tarea fácil pero ¿quién dijo que aquello que en realidad vale la pena lo es?

“Estimulo al desempeño laboral” es la pieza clave para esta ardua tarea, el ser humano quiere ser reconocido y el “premio al merito” es la mejor forma de decir “haces lo que debes”.

Una persona que pretenda cambiar el mundo empezando por el otro, sin duda habrá equivocado su camino desde el inicio, sin embargo, aquel que busque el cambio en si mismo, logrará generar una ola de positivismo que irá tomando fuerza por si sola para no desvanecerse a lo lejos.

El trabajo es la fuente de la vida, nos ocupa, nos dignifica y nos impulsa a crecer, disfrutarlo y hacer de él lo mejor de cada día, tendrá un impacto inmediato que hará de nosotros personas de bien, y por consiguiente dejará en aquel al que fue entregado, una gama de satisfacción que irá ocasionando un efecto domino hasta volver a donde empezó.

El ser humano merece gozar de una estabilidad laboral que le permita concentrar sus energías en mejorar día con día su actividad laboral.

La eficiencia de una actividad, no emana de su metodología, sino más bien, se distingue por sus parámetros de evaluación, que permitirán señalar anomalías, así como los puntos débiles y las piezas clave de dicha labor. La evaluación permite retroalimentación y crecimiento, por lo tanto, debe ser tomada con seriedad y con la importancia que merece.

El servicio público no se realiza pensando en el otro, sino en uno mismo. Se tienen las herramientas, nos falta la voluntad.

## BIBLIOGRAFÍA

LACHIRA Sáenz, César A. “*Apuntes de Criminología Crítica*”, Qro. México, UAQ, 2005, pág. 126.

RUIZ Canizales, Raúl. “*Protocolo obligatorio para la elaboración de tesis*”, Qro., México, UAQ, pág. 91.

### LEYES Y REGLAMENTOS

Méx: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Méx-Qro: Código Urbano para el Estado de Querétaro.

Méx-Qro: Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro de Arteaga.

Méx-Qro: Ley de los Trabajadores del Estado de Querétaro.

Méx-Qro-Mpio de Qro: Código Municipal de Querétaro.

Méx-Qro-Mpio de Qro: Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro.

### RED INTERNACIONAL

Hace Contraloría 72 observaciones a municipio de Querétaro. Rotativo de Querétaro, [en línea]. Querétaro, México. Recuperado el 11 de noviembre del 2011, de <http://rotativo.com.mx/queretaro/hace-contraloria-72-observaciones-a-municipio-de-queretaro/40775/print/>

Lineamientos relativos al Sistema de Evaluación del Servicio Civil de Carrera. (2005, mayo).

<http://200.33.232.49:8080/elearning/Lineamientos/evaluacion.pdf>

MORALES Cruz, Carlos. “Procedimiento para el ingreso de personal a través del Servicio Profesional de Carrera”, [.pdf]. Secretaría de Salud.

Recuperado el 17 de febrero del 2012, de  
<http://www.dgdif.salud.gob.mx/doc/manuales/1.pdf>

Municipio de Querétaro, (2010, 19 de marzo). *Solventa Jorge Cortizo observaciones en la Contraloría del Estado; y entrega a los medios de comunicación todas sus declaraciones patrimoniales*, [en línea]. Querétaro, México. Recuperado el 09 de septiembre del 2011, de  
<http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=2828>

Municipio de Querétaro. “*Dependencias*”, [en línea]. Querétaro, México. Presidencia 2012-2015. Recuperado el 03 de julio del 2011, de  
<http://www.municipiodequeretaro.gob.mx/modules.php?name=Menu&archivo=dependencias>

Quiroga, L. G. El Servicio Civil de Carrera, [.pdf]. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 13 de diciembre del 2011.

Reclutamiento y Selección de Personal, [en línea]. La web de los recursos humanos y el empleo. Recuperado el 20 de julio del 2011, de  
<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

SALINAS Narváez, Javier et all. “Servicio Civil de Carrera en México”, [.pdf]. Grupo Parlamentario del PRD, Cámara de Diputados, Congreso de la Unión, LIX Legislatura. Recuperado el 19 de marzo 2012,  
<http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/servicio%20civil%20de%20carrera%20en%20mexico.pdf>

Secretaría de la Contraloría. Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, [en línea]. Querétaro, México. Recuperado el 07 de agosto del 2011, de  
<http://www2.queretaro.gob.mx/contraloria/mision.php>

Secretaría de Seguridad Pública Municipal, [en línea]. Querétaro, México. Recuperado el 05 de julio del 2011, de  
<http://www.sspmqueretaro.gob.mx/principal.php>.

*Servidor Público*, [en línea]. Definicion.de. Recuperado el 06 de diciembre del 2010, de <http://definicion.de/servidor-publico/>

Uribe, C. J. (2010, 20 de agosto). *Los servicios municipales prospectiva y planeación*, [.pps]. Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado el 04 de noviembre del 2010.