



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Economía

Licenciatura de Economía

## **Tesis**

# **Implementación y mejora del programa de Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de Puebla y su impacto en el uso de recursos**

Para obtener el grado en  
Licenciado en Economía

Presenta:

Fernando Morales Calleja

Director de Tesis:

Dr. Alfredo Federico Herrera García

Puebla, Pue. Junio 2025.

1. Introducción	1
1.1 Contexto y Justificación del Estudio	1
1.2 Objetivo General	7
1.3 Objetivos Particulares	9
1.4 Pregunta Principal y Preguntas Secundarias de Investigación	12
1.5 Hipótesis	14
2 Marco Teórico	16
2.1 Definición y Fundamentos del Servicio Profesional de Carrera	16
2.2. Evolución Histórica del Servicio Profesional de Carrera	19
2.3 Casos de Éxito en la Implementación del Servicio Profesional de Carrera	21
2.4 Análisis Comparativo entre México y Otros Países	25
2.5 Teorías Relacionadas con la Eficiencia Administrativa y la Transparencia	29
2.6 Contexto y Situación Actual del Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de Puebla	32
2.7 Marco Normativo y Legal del Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de Puebla	35
3. Metodología	39
3.1 Enfoque de Investigación	39
3.2 Diseño de la Investigación	39
3.3 Análisis Documental	39
3.3.1 Revisión de Literatura	39
3.3.2 Documentos Oficiales	40
3.3.3 Informes de Organismos Internacionales	40
3.4 Estudios Comparativos	40
3.4.1 Selección de Casos de Estudio	40
3.4.2 Análisis Comparativo	40
3.5 Análisis de Datos Secundarios	41
3.5.1 Bases de Datos Gubernamentales	41
3.5.2 Estadísticas Oficiales	41
3.5.3 Estudios Previos	41
3.6 Técnicas de Análisis Cualitativo y Cuantitativo	41
3.6.1 Análisis Cualitativo	41
3.6.2 Análisis Cuantitativo	42
3.7 Desarrollo y Validación de Propuestas de Mejora	42

4. Diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de Puebla	42
4.1. Situación Actual del Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de Puebla	42
4.1.1 Marco Normativo y Legal	43
4.1.2 Estructura y Organización del Servicio profesional de Carrera	43
4.1.3 Avances y Logros	43
4.1.4 Desafíos Persistentes	44
4.1.5 Impacto en la Administración Pública	45
4.2 Fortalezas y Debilidades del Sistema Vigente	46
4.2.1 Fortalezas del Sistema Vigente	46
4.2.1.1 Transparencia en los Procesos de Selección	46
4.2.1.2 Capacitación y Desarrollo Profesional	46
4.2.1.3 Evaluación del Desempeño	47
4.2.1.4 Profesionalización del Servicio Público	47
4.2.2 Debilidades del Sistema Vigente	47
4.2.2.1 Limitaciones en Recursos	47
4.2.2.2 Resistencia al Cambio	47
4.2.2.3 Desigualdad en la Capacitación	48
4.2.2.4 Evaluación del Desempeño	48
4.2.2.5 Falta de Cultura Organizacional	48
4.2.3 Análisis Comparativo	48
4.3 Análisis Técnico de la Situación Actual en el Municipio de Puebla	48
4.4 Revisión de los Programas de Capacitación y Desarrollo Profesional	53
4.4.1 Importancia de la Capacitación y el Desarrollo Profesional	53
4.4.2 Estructura de los Programas de Capacitación	54
4.4.3 Evaluación de los Programas Actuales	54
4.4.4 Estrategias para Mejorar la Capacitación y el Desarrollo Profesional	55
4.4.5 Caso de Estudio: Bogotá, Colombia	56
4.5 Análisis de los Mecanismos de Evaluación y Rendición de Cuentas	57
4.5.1 Importancia de la Evaluación y la Rendición de Cuentas	57
4.5.2 Estructura de los Mecanismos Actuales	57
4.5.2.1 Evaluación del Desempeño	57
4.5.2.2 Auditorías Internas y Externas	57

4.5.2.3 Informes de Gestión	57
4.5.3 Fortalezas de los Mecanismos Actuales	58
4.5.4 Debilidades de los Mecanismos Actuales	58
4.5.5 Estrategias para Mejorar los Mecanismos de Evaluación y Rendición de Cuentas	58
4.5.6 Caso de Estudio: Santiago, Chile	59
4.6. Resultados en el uso presupuesto	59
4.6.1. Presupuestación Eficiente como Pilar del Buen Gobierno	60
4.6.2. Proyección de Gastos y Planificación Financiera	60
4.6.3 Optimización del Uso de los Recursos Públicos	61
4.6.4. Impacto en la Calidad de los Servicios Públicos	61
5. Identificación de Áreas de Mejora	62
5.1. Detección de Puntos Críticos	62
5.2. Evaluación del Impacto de las Deficiencias	64
5.3. Problemas en los Procesos Administrativos	64
5.4. Prácticas No Meritocráticas y Nepotismo	67
6. Propuestas de Mejoramiento	69
6.1. Mejoras en los Procesos de Selección y Promoción del Personal	69
6.2. Fortalecimiento de los Programas de Capacitación y Desarrollo Profesional	71
7. Resultados	74
7.1. Evaluación del Estado Actual del Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de Puebla	74
7.2. Impacto Potencial de las Propuestas de Mejora	75
7.3. Comparación con Modelos Internacionales	76
7.4. Limitaciones de la Investigación	77
7.5. Implicaciones para la Administración Pública en Puebla	77
8. Conclusión	78
9. Bibliografía	81

# 1. Introducción

## 1.1 Contexto y Justificación del Estudio

El Servicio Profesional de Carrera (SPC) es un proyecto de gestión de recursos humanos en el sector público, el cual fue diseñado para garantizar que la gestión, contratación, promoción y permanencia de los servidores públicos se realice en función de méritos y competencias, con el objetivo de aumentar la eficiencia, transparencia y profesionalismo de los servidores públicos.

La implementación de SPC es necesario para mejorar la calidad de los servicios gubernamentales y fortalecer la confianza de la población en las instituciones públicas, tanto en su servicio como en las oportunidades laborales que estas pueden representar

El concepto y aplicación de un SPC basado en méritos se debatido y adoptado alrededor del mundo. Según el Banco Mundial, “la profesionalización de la función pública a través del sistema de mérito puede contribuir significativamente a mejorar la gobernanza y desempeño del sector público” (Banco Mundial, 2016). El enfoque que propone permite crear un entorno laboral más justo y equitativo, donde las decisiones sobre el personal son tomadas bajo criterios y objetivos transparentes.

En algunos países de América Latina, ha buscado la implementación de un SPC ha formado parte de sus reformas, para la actualización y mejora de la administración pública y combate de la corrupción. En México, por ejemplo, la Ley del SPC en la Administración Pública Federal, promulgada en el 2003, busca profesionalizar el servicio público mediante una evaluación basada en méritos y competencias (Gobierno de México, 2003). Estudios sobre esta ley indican que, aunque ha habido avances significativos, aún persisten desafíos en su implementación efectiva (López-Acevedo et al., 2012).

El presupuesto es uno de los principales motores de la actividad gubernamental y su

mal manejo puede generar graves problemas, como la asignación ineficiente de recursos, la duplicación de esfuerzos o, en casos más graves, actos de corrupción. Al contar con servidores públicos capacitados y comprometidos con la rendición de cuentas, se puede maximizar el impacto del gasto público, dirigir los recursos a las áreas prioritarias, y evitar el despilfarro o mal uso del presupuesto asignado a las dependencias municipales.

Considerando así los desafíos y oportunidades que significa implementar el Servicio Profesional de Carrera, y la resistencia que se podría causar por parte de los sectores acostumbrados a las prácticas anteriores, y de aquí, surgiendo la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas y la gestión adecuada de los recursos financieros. Estudiar cómo se abordan y superan estos desafíos proporciona un entendimiento profundo de las complejidades de la reforma administrativa.

Su ausencia y su poca implementación puede tener múltiples consecuencias, mayormente negativas, como la ineficiencia administrativa, la corrupción y baja calidad en los servicios públicos, sin un sistema basado en las aptitudes y los méritos, las decisiones de contratación y promoción pueden estar influenciadas por el nepotismo y favoritismo de los mismos servidores públicos, lo que debilita la institucionalidad y la confianza de la ciudadanía en el gobierno. Además, la ausencia de capacitación y desarrollo profesional continuo puede resultar en una fuerza laboral pública desactualizada y menos competente, afectando directamente la calidad y eficacia de los servicios ofrecidos hacia la ciudadanía.

¿Cuál es la observación de la realidad o el problema planteado?

La administración pública en Puebla ha enfrentado históricamente desafíos significativos en términos de eficiencia, transparencia y profesionalismo. Estos problemas se han manifestado en diversas formas, tales como la corrupción, el nepotismo, la ineficiencia administrativa y la a veces inexistente de confianza pública en las instituciones

gubernamentales. El proyecto del SPC en el Municipio de Puebla busca abordar estos problemas por medio de la introducción de un sistema basado en méritos y competencias.

El problema planteado en la administración pública de Puebla se centra en la necesidad de mejorar la eficiencia, transparencia y profesionalismo dentro del servicio público. El SPC representa una respuesta estructurada a estos desafíos, promoviendo una cultura de mérito y competencia. Aunque existen obstáculos en la implementación, los beneficios observados hasta ahora subrayan la importancia de continuar fortaleciendo estas reformas que tienen como objetivo, alcanzar una administración pública eficiente y confiable.

¿Por qué es interesante la investigación?

Esta investigación busca abordar la necesidad de la implementación del SPC en Puebla resulta particularmente interesante, debido a que abarca amplio marco teórico como el práctico de la administración pública. En primer lugar, el impacto directo de la profesionalización en los servicios públicos puede tener impacto en la calidad de vida de los ciudadanos es un aspecto central. Una aplicación efectiva, asegura que las personas más calificadas ocupen puestos de mayor importancia en la administración pública, traduciéndose en una mejora en la efectividad y eficacia de los servicios ofrecidos. Esta mejora en la calidad de los servicios tiene el potencial de generar cambios positivos tangibles en la vida diaria de la ciudadanía, desde tiempo de espera más cortos en los trámites burocráticos hasta una mejora en la gestión de los recursos públicos.

La investigación es relevante en contexto de la lucha en contra de la corrupción y nepotismo, problemas endémicos en muchas administraciones públicas alrededor del mundo, y Puebla no es la excepción. La adopción de un sistema basado en méritos y competencias puede ayudar a crear un entorno más transparente y justo, en donde las decisiones se basen en aptitudes, habilidades y logros demostrados, en lugar de conexiones personales o favores

políticos.

Este enfoque motiva a los empleados del servicio público, ofreciendo un esquema de oportunidades claras para el avance profesional basado en el desempeño y competencia, que incentiva a los empleados a mejorar sus habilidades y comprometerse con el trabajo. El contexto político y social en el cual se lleva a cabo esta investigación añade una capa adicional de interés, debido a la corriente de pensamiento que se tiene en los sexenios actuales y su lucha contra la corrupción.

Considerando los desafíos y oportunidades que significa implementar el Servicio Profesional de Carrera, y la resistencia que se podría causar por parte de los sectores acostumbrados a las prácticas anteriores, y de aquí, surgiendo la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas y la gestión de los recursos. Estudiar cómo se abordan y superan estos desafíos proporciona un entendimiento profundo de las complejidades de la reforma administrativa.

¿Por qué es necesaria llevarla a cabo?

La implementación del SPC en el Municipio de Puebla es necesaria debido a factores clave que abordan tanto las carencias actuales en la administración pública como las oportunidades para el mejoramiento en la gobernanza y el desarrollo socioeconómico del municipio.

En primer lugar, esta investigación es crucial para diagnosticar y comprender profundamente los problemas estructurales que afectan la administración pública en Puebla. Problemas como la corrupción, el nepotismo y la ineficiencia administrativa son barreras significativas que impiden el buen funcionamiento del gobierno y afectan negativamente la calidad de los servicios públicos. Una investigación detallada puede identificar las raíces de estos problemas y proporcionar un análisis claro de cómo el SPC puede abordarlos

efectivamente. Sin un diagnóstico preciso, cualquier esfuerzo por mejorar la administración pública corre el riesgo de ser ineficaz o contraproducente.

Además, es necesario evaluar el impacto real que tendría tras su implementación. Aunque existen marcos legales y establecidos es esencial analizar cómo estas reformas se han traducido en mejoras concretas. Evaluando el impacto, nos permite identificar los aspectos que han funcionado bien y aquellos que necesitan ajustes. Proporcionando datos empíricos que podrían guiar futuras políticas y reformas, asegurando que las estrategias implementadas sean basadas en evidencia y adaptadas a la realidad local.

Realizar esta investigación es fundamental para observar los problemas estructurales y proponer el desarrollo de políticas públicas que obliguen implementar el Servicio Profesional de Carrera, para ello es necesario un análisis detallado y bien documentado para que este sirva como base para diseñar políticas que promuevan la profesionalización y la eficiencia-

Estas políticas pueden incluir mejoras en los procesos de selección de personal para contratación o promoción, mecanismos de evaluación y retroalimentación, y programas de capacitación continua. Políticas públicas bien informadas son esenciales para construir una administración pública que pueda responder adecuadamente a las necesidades de la ciudadanía y contribuir al desarrollo sostenible.

Esta investigación es necesaria para fortalecer la transparencia en los procesos y la rendición de cuentas en la administración pública. La corrupción y el nepotismo son prácticas que socavan la confianza pública y la legitimidad del gobierno. Al investigar cómo es que esta propuesta puede contribuir a aumentar la transparencia en los procesos de promoción y contratación, y a implementar mecanismos de rendición de cuentas, se pueden diseñar estrategias efectivas para combatir estas prácticas. Una administración pública basada en la transparencia y responsable es necesaria para construir una relación de confianza entre el

gobierno y los ciudadanos.

¿Por qué es diferente con respecto a otras investigaciones?

La investigación sobre la implementación del SPC en el Municipio de Puebla se distingue de otras investigaciones por una serie de razones fundamentales que definen su singularidad y relevancia. En primer lugar, se destaca por su enfoque específico en el contexto regional de Puebla. A diferencia de estudios más amplios que abordan la administración pública de manera general o en contextos nacionales, esta investigación se sumerge profundamente en las particularidades y desafíos únicos que caracterizan a esta región en particular. Este enfoque regional permite identificar soluciones y recomendaciones que son directamente aplicables a las necesidades locales, proporcionando un análisis detallado y pertinente que a menudo falta en estudios más generalizados.

Además, el contexto socioeconómico y político específico de Puebla añade una dimensión adicional de complejidad y relevancia a esta investigación. La región ha experimentado cambios significativos en términos políticos y económicos en los últimos años, lo que influye en la percepción y la implementación de las reformas administrativas. Al analizar el SPC en este entorno en constante evolución, se obtiene una visión única de cómo los factores como la resistencia al cambio, la influencia política y las restricciones presupuestarias afectan la eficacia de la profesionalización del servicio público.

Otro aspecto distintivo de esta investigación es su metodología innovadora y multidimensional. Al combinar métodos cuantitativos y cualitativos, tomando como base, las experiencias de otros países, o estados de la República hasta análisis de datos administrativos y estudios de caso, se logra una comprensión holística y profunda de su implementación, enriqueciendo el análisis y proporcionando un marco de referencia más amplio. Esta comparación permite contextualizar los hallazgos y ofrecer recomendaciones que son

relevantes no solo para el municipio de Puebla, sino también para otras regiones con contextos similares.

Esta investigación busca contribuir significativamente al conocimiento global sobre la actualización en la política de la administración pública en contextos de países en desarrollo. Al centrarse en Puebla, aporta una perspectiva fresca y relevante que complementa y enriquece el cuerpo de conocimientos existentes sobre la profesionalización del servicio público. Los hallazgos y las lecciones aprendidas pueden informar futuras investigaciones y prácticas en otros contextos de desarrollo, lo que convierte a esta investigación en una contribución valiosa y única.

## 1.2 Objetivo General

Para evaluar la implementación del SPC en el municipio de Puebla y proponer mejoras que optimicen la eficiencia, transparencia y profesionalización, abordando de manera integral la situación actual y formular propuestas que contribuyan a fortalecer el desempeño y la confiabilidad de la administración pública. Este objetivo se desarrollará a través de una serie de propuestas de acciones específicas y detalladas, cada una de las cuales son esenciales para el cumplimiento del objetivo principal. a continuación, se detallan las dimensiones clave del objetivo general:

Evaluar la Situación Actual del SPC en el municipio de Puebla

Diagnóstico Inicial: Realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual del SPC en el municipio de Puebla. Incluyendo un análisis de los procesos de selección y promoción del personal, los programas de capacitación y desarrollo profesional, y los mecanismos, en la evaluación y la rendición de cuentas.

Identificación de Fortalezas y Debilidades: Evaluar las fortalezas y debilidades del sistema actual del Servicio Profesional de Carrera, identificando áreas donde el programa ha

tenido éxito y aquellos donde ha fallado o es ineficiente.

**Análisis de Indicadores de Desempeño:** Recopilar y analizar datos cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño del Servicio Profesional de Carrera, utilizando indicadores de eficiencia, transparencia y satisfacción del personal y de los ciudadanos.

Identificar las Áreas de Mejora

**Detección de Puntos Críticos:** Identificar cuáles son los puntos críticos y las áreas con problemas y deficiencias dentro del sistema actual. Esto puede incluir problemas relacionados con la falta de transparencia en los procesos de selección, la insuficiencia de programas de capacitación, y la ineficiencia en la gestión del personal.

**Evaluación de Impacto de las Deficiencias:** Evaluar cómo estas deficiencias impactan en la calidad de los servicios públicos, la confianza de los ciudadanos y la moral del personal administrativo.

Proponer Estrategias de Mejora

**Desarrollo de Propuestas Específicas:** Formular propuestas y recomendaciones específicas para mejorar. Estas propuestas deben ser viables y adaptadas al contexto local de Puebla, tomando en cuenta las limitaciones y recursos disponibles.

**Mejoras en los Procesos de Selección y Promoción:** Proponer mejoras en los procesos de selección y promoción del personal que aseguren la meritocracia y reduzcan el nepotismo y otras prácticas no meritocráticas.

**Fortalecimiento de los Programas de Capacitación:** Diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional que sean relevantes y efectivos para el personal administrativo, promoviendo su desarrollo continuo y mejorando sus competencias y habilidades.

Medir el Impacto de las Mejoras Propuestas

**Simulación y Proyección de Resultados:** Realizar simulaciones y proyecciones para

evaluar el impacto potencial de las mejoras propuestas en términos de eficiencia administrativa, transparencia, y desarrollo profesional del personal.

**Establecimiento de Indicadores de Evaluación:** Definir indicadores claros y medibles para evaluar el éxito de las mejoras implementadas, facilitando una evaluación continua y ajustes según sea necesario.

**Comparar con Experiencias Exitosas**

**Análisis Comparativo Internacional:** Realizar un análisis comparativo con otras regiones y países que han implementado con éxito. Identificar las mejores prácticas y estrategias que han demostrado ser efectivas en otros contextos y que pueden ser adaptadas e implementadas en Puebla.

**Lecciones Aprendidas y Adaptación Local:** Extraer lecciones aprendidas de estas experiencias exitosas y adaptar esas lecciones al contexto específico de Puebla, asegurando que las estrategias propuestas sean cultural y operativamente viables.

### 1.3 Objetivos Particulares

1. Realizar un diagnóstico exhaustivo del estado actual del SPC en el municipio de Puebla, identificando sus fortalezas y debilidades.

**Subobjetivo 1.1:** Evaluar los procesos de selección y promoción del personal.

- Analizar cómo se llevan a cabo actualmente estos procesos, identificando posibles áreas de mejora.
- Evaluar la percepción de los empleados sobre la transparencia y la justicia de estos procesos.

**Subobjetivo 1.2:** Revisar los programas de capacitación y desarrollo profesional existentes.

- Determinar la efectividad y alcance de los programas actuales.

- Identificar brechas en las habilidades y competencias del personal que los programas actuales no están abordando.

Subobjetivo 1.3: Analizar los mecanismos de evaluación y rendición de cuentas.

- Evaluar la frecuencia, calidad y resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Revisar los mecanismos actuales para la rendición de cuentas y su impacto en la transparencia administrativa.

2. Identificar los puntos críticos y las áreas que requieren mejoras en el Servicio

Profesional de Carrera de Puebla.

Subobjetivo 2.1: Determinar las deficiencias en los procesos administrativos actuales.

- Analizar los cuellos de botella y los problemas en los procesos administrativos.
- Identificar prácticas no meritocráticas y nepotismo en los procesos de selección y promoción.

Subobjetivo 2.2: Evaluar el impacto de las deficiencias en la calidad de los servicios públicos.

- Medir cómo estas deficiencias afectan la satisfacción del personal y la percepción de los ciudadanos.
- Evaluar el impacto de las deficiencias en la moral del personal administrativo.

3. Desarrollar propuestas de mejora específicas para optimizar el SPC en el municipio de Puebla.

Subobjetivo 3.1: Proponer mejoras en los procesos de selección y promoción del personal.

- Desarrollar criterios claros y objetivos para la selección y promoción basados en méritos.
- Diseñar o mejorar el sistema de evaluación de desempeño, que sirva para premiar la

eficiencia y la competencia.

Subobjetivo 3.2: Fortalecer los programas de capacitación y desarrollo profesional.

- Diseñar programas de capacitación específicos para abordar las brechas de habilidades identificadas.
- Implementar un sistema de desarrollo profesional continuo que permita al personal mejorar sus competencias.

Subobjetivo 3.3: Mejorar los mecanismos, centrados en la evaluación y rendición de cuentas.

- Proponer sistemas de auditoría y evaluación más rigurosos y transparentes.
- Establecer canales de retroalimentación para que los empleados y ciudadanos puedan expresar sus opiniones y sugerencias.

4. Evaluar el impacto potencial de las mejoras propuestas en términos de eficiencia, transparencia y profesionalización.

Subobjetivo 4.1: Realizar simulaciones y proyecciones de las mejoras propuestas.

- Utilizar modelos de simulación para proyectar los posibles resultados de las mejoras implementadas.
- Evaluar los costos y beneficios asociados con la implementación de estas mejoras.

Subobjetivo 4.2: Establecer indicadores claros y medibles para evaluar el éxito de las mejoras implementadas.

- Definir indicadores de rendimiento clave (KPI) que permitan medir el impacto de las mejoras.
- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continuo para ajustar las estrategias según sea necesario.

5. Realizar un análisis comparativo con otras regiones y países que han implementado

con éxito el Servicio Profesional de Carrera, extrayendo lecciones aplicables al contexto de Puebla.

Subobjetivo 5.1: Identificar y analizar experiencias exitosas en la implementación del Servicio Profesional de Carrera.

- Realizar un análisis de caso de regiones y países con implementaciones exitosas del Servicio Profesional de Carrera.
- Identificar las estrategias y prácticas que contribuyeron a su éxito.

Subobjetivo 5.2: Adaptar las lecciones aprendidas al contexto específico de Puebla.

- Evaluar la viabilidad de implementar prácticas exitosas de otras regiones en Puebla.
- Proponer adaptaciones necesarias para asegurar la efectividad de estas prácticas en el contexto local.

#### 1.4 Pregunta Principal y Preguntas Secundarias de Investigación

Pregunta Principal:

- ¿Cuál es la necesidad de implementar el SPC en el municipio de Puebla y qué beneficios podría traer a la administración pública local?

La necesidad de implementar el SPC en el municipio de Puebla radica en la urgencia de abordar los problemas y deficiencias actuales en la administración pública que afectan su eficacia, transparencia y profesionalización.

Preguntas Secundarias:

Evaluación de la Situación Actual

- ¿Cuáles son las principales deficiencias en la administración pública del municipio de Puebla que podrían ser abordadas por el Servicio Profesional de Carrera?
- ¿Qué problemas relacionados con la eficiencia, la transparencia y la profesionalización existen actualmente en la administración pública del municipio

de Puebla?

#### Beneficios Potenciales del Servicio Profesional de Carrera

- ¿De qué manera podría mejorar la eficiencia administrativa en el municipio de Puebla?
- ¿Cómo podría el SPC contribuir a aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en la administración pública?

#### Impacto en la Selección y Promoción del Personal

- ¿Cómo podría el influir en los procesos de selección y promoción del personal, reduciendo el nepotismo y otras prácticas no meritocráticas?
- ¿Qué cambios se esperarían en la calidad del personal administrativo con su implementación?

#### Desarrollo Profesional y Capacitación

- ¿Qué programas de capacitación y desarrollo profesional se necesitan incentivar para poder apoyar la implementación del Servicio Profesional de Carrera?
- ¿Cómo contribuirían estos programas al mejoramiento y desarrollo de necesarias competencias y habilidades en el personal administrativo?

#### Resistencia al Cambio y Estrategias de Adaptación

- ¿Qué resistencias podrían surgir durante la implementación del SPC en Puebla?
- ¿Qué estrategias serían efectivas para gestionar la resistencia al cambio y fomentar la adaptación del personal a las nuevas políticas?

#### Impacto Socioeconómico y Gobernanza

- ¿Cómo podría influir en el desarrollo socioeconómico?
- ¿De qué manera su implementación podría mejorar el gobierno local y su confianza ante la ciudadanía en las instituciones públicas?

## 1.5 Hipótesis

La administración pública en el municipio de Puebla enfrenta desafíos significativos en términos de eficiencia, transparencia y profesionalización. La ineficiencia administrativa, la falta de transparencia en los procesos de selección y promoción del personal, y la carencia de programas de desarrollo profesional afectan gravemente la calidad de los servicios públicos y disminuyendo cada vez más en la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales.

La implementación de un proyecto como lo es el Servicio Profesional de Carrera, cuando se realiza de manera integral y basada en modelos exitosos, tiene el potencial de transformar estas áreas críticas. La hipótesis de esta tesis es que un SPC bien implementado en el municipio de Puebla puede generar mejoras sustanciales en varios aspectos clave:

### Eficiencia Administrativa

La hipótesis sostiene que el SPC estandariza y optimiza los procesos administrativos. En regiones y países donde el SPC se ha implementado con éxito, como en el gobierno federal mexicano y en países como el Reino Unido y Canadá, se ha observado una gestión pública más rápida y efectiva. Al replicar estos modelos en Puebla, se espera una reducción en los tiempos de respuesta y una mejora en la calidad de los servicios públicos.

### Transparencia en Procesos de Selección y Promoción

La aplicación de criterios basados en la meritocracia y con transparencia en la selección del personal, así como su promoción es otro pilar en esta hipótesis. En países como Brasil y Chile, la implementación de políticas que impulsan el Servicio Profesional de Carrera, han sido clave para la mejora de la transparencia y la reducción de la corrupción pública, Siguiendo estos ejemplos, se propone que, en Puebla, se reduciría significativamente las prácticas de nepotismo y se incrementa la percepción de justicia y equidad en los procesos administrativos.

### Profesionalización del Personal Administrativo

Se considera que la implementación de programas continuos para la capacitación y desarrollo profesional mejorar las competencias y habilidades del personal administrativo en Puebla. En lugares como Alemania y Singapur, estos programas han sido fundamentales para construir un cuerpo de funcionarios públicos calificados. Se espera que, en Puebla, la adopción de estas prácticas resulte en un personal más capacitado y eficiente en la gestión de recursos públicos.

#### Confianza Ciudadana en la Administración Pública

Como último, pero no menos importante, la efectividad de la implementación del SPC contribuirá a que la administración pública de Puebla sea percibida como más confiable y eficiente. En las regiones escandinavas (Suecia, Noruega, Dinamarca), altos niveles de transparencia y profesionalización en el servicio público han llevado a una fuerte confianza pública en las instituciones gubernamentales. La expectativa es que, al seguir estos modelos.

La hipótesis de esta tesis propone que la adopción de un SPC integral y aplicado en el municipio de Puebla, inspirado en casos de éxito internacionales, conducirá a mejoras significativas en la eficiencia administrativa, la transparencia y la profesionalización de la administración pública.

Estas mejoras, a su vez, fortalecerán la confianza ciudadana en el gobierno local, creando un círculo virtuoso de buen gobierno y desarrollo socioeconómico. Esta investigación evaluará estas proposiciones y ofrecerá recomendaciones concretas para la implementación exitosa del Servicio Profesional de Carrera.

## **2 Marco Teórico**

Para contextualizar el objeto de estudio de la presente investigación, presento el siguiente marco teórico, este tiene como base, literaturas, teorías y antecedentes nacionales. Construida sobre los siguientes argumentos: el primero es basa en esbozar las nociones conceptuales de las

instituciones, para efecto de explicar que es el servicio profesional de carrera, para que sirva y cuáles son sus ventajas y desventajas en su implementación- El segundo tiene por objeto definir la figura cual es la figura que tiene el servidor público y sus atributos, y explicar la importancia y las bondades que tiene adoptar la capacitación al servidor público como un parte fundamental. Por último, el tercero tiene como finalidad plantear los antecedentes y el contexto por el cual se plantea el SPC en México, a través de una periodización situada en el siglo XX.

## 2.1 Definición y Fundamentos del Servicio Profesional de Carrera

Según el Banco Mundial el Servicio Profesional de Carrera, es un sistema administrativo enfocado y diseñado para la para profesionalizar y regular el ingreso, permanencia, crecimiento y retiro de los servidores públicos. El objetivo principal es garantizar que servidores públicos sean seleccionados y promovidos con base en méritos y competencias, en lugar de conexiones políticas o personales, promoviendo así la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en el servicio público.

### Definición del Servicio Profesional de Carrera

Se define como un conjunto de reglas y procedimientos que regulan las relaciones en el sector público, asegurando que la selección, capacitación, evaluación, promoción de los servidores públicos se realicen en base a la capacidad y los méritos obtenidos por el trabajador, buscando fortalecer la administración pública con la creación de una fuerza laboral capacitada y comprometida con la transparencia, imparcialidad, compromiso y eficacia.

### Fundamentos del Servicio Profesional de Carrera

Los fundamentos del SPC pueden ser agrupado en varios principios clave:

1. Meritocracia: La base del SPC es la selección y promoción de los servidores públicos en función de los méritos y competencias individuales. Esto implica la realización y participación de concursos y evaluaciones objetivas y transparentes

que aseguren la igualdad de oportunidades.

2. Capacitación Continua: Se contempla la capacitación y el fortalecimiento de las habilidades y conocimientos en la profesión y el cargo de manera continua de los servidores públicos teniendo como objetivo de aumentar la eficacia y calidad.
3. Evaluación del Desempeño: Se deberán realizar evaluaciones contantes para asegurar que cumplen con sus funciones de manera eficiente y efectiva. Estas evaluaciones también sirven para observar cuales son las áreas de mejora y necesidades de capacitación adicional
4. Transparencia y Rendición de Cuentas: Se promueve la transparencia en todos los procesos de gestión de personal, incluyendo la selección, evaluación y promoción. Esto ayuda a prevenir prácticas corruptas y a mejorar la confianza de la ciudadanía en la administración pública
5. Estabilidad Laboral: Promover la estabilidad laboral, también establecer mecanismos para la remoción de aquellos servidores públicos que no cumplen con los estándares de desempeño requeridos. Esto asegura que el servicio público esté compuesto por individuos comprometidos y competentes

#### Objetivos del Servicio Profesional de Carrera

Los principales objetivos son:

- Profesionalización del Servicio Público: Desarrollar un cuerpo de servidores públicos que tengan una formación, habilidades y conocimientos necesarios que les permita desarrollar y desempeñar sus obligaciones laborales de manera eficiente y efectiva.
- Mejora de la Calidad del Servicio: Asegurar que la ciudadanía reciba servicios públicos de calidad mediante la mejora de los procesos administrativos y la capacitación del personal.

- Fomentar la Transparencia y la Rendición de Cuentas: Promover la integridad y la transparencia en la gestión pública. Apoyando así, en la reducción de los actos de corrupción.

De acuerdo con Merino, el servicio profesional debería de ser aplicado en todos los puestos que pueden considerarse como administrativos, estableciendo un sistema basado en el ascenso de acuerdo los méritos del individuo, es con estas bases que se da la importancia de la implementación del Servicio Público de Carrera, debido a que es esencial para el desarrollo de un estado moderno y eficiente. Según Caiden (1991), profesionalizar la fuerza laboral del servicio público es un requisito fundamental para la modernización administrativa y el buen gobierno. Con una buena gestión e implementación no solo se logrará mejorar la calidad, sino, que también contribuye a la estabilidad política y social sembrando la confianza en las de los ciudadanos en las instituciones públicas.

Lo que podría representar ser una pieza clave para la transformación de la administración pública. Al basarse en principios de meritocracia, capacitación continua, evaluación del desempeño, transparencia y estabilidad laboral se busca crear una base de servidores públicos profesionales, capaces de responder a las necesidades de una sociedad cada vez más exigente y de un entorno global en constante cambio.

## 2.2. Evolución Histórica del Servicio Profesional de Carrera

La evolución del SPC en México ha sido un proceso complejo y gradual, marcado por diversas reformas y desafíos a lo largo de los años. La profesionalización del servicio público en México ha buscado establecer un sistema basado en la meritocracia y la eficiencia administrativa, en respuesta a la necesidad de mejorar los procesos en los servicios y la transparencia de la administración pública.

Los primeros esfuerzos que hubo para profesionalizar el servicio público en México se

remontan a la década de 1930. En esta época, el país enfrentaba la necesidad de reconstruir y fortalecer sus instituciones tras la Revolución Mexicana. Durante el gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940), se hicieron esfuerzos significativos para organizar y regular la función pública.

En 1937, se creó la Secretaría de la Función Pública (SFP) como un intento inicial de establecer un sistema administrativo más organizado y profesional (Arenas, 2016). Sin embargo, estos primeros esfuerzos enfrentaron numerosos desafíos, incluyendo la resistencia de los sectores políticos tradicionales y la falta de infraestructura adecuada.

En 1970 con la llegada de la administración del presidente entrante Luis Echeverría (1970-1976), se implementaron nuevas reformas para fortalecer la administración pública. En 1973, se promulgó la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, que estableció normas para la organización y el funcionamiento del servicio civil (CIDE, 2017). Esta ley representó un avance significativo, estableciendo principios básicos para la selección de los servidores públicos. Sin embargo, la aplicación práctica de estas normas fue limitada, y la profesionalización del servicio público aún enfrentaba importantes obstáculos.

Con este antecedente, llegó el verdadero punto de inflexión en la profesionalización del servicio público en México ocurrió en 2003, con la promulgación de la Ley del SPC en la Administración Pública Federal. Con esta ley aprobada durante el gobierno de Vicente Fox (2000-2006), estableció un marco normativo integral para regular el ingreso, permanencia, desarrollo y separación de los servidores públicos.

La Ley del SPC en la Administración Pública Federal fue diseñada para enfrentar problemas crónicos de la administración pública mexicana, como el clientelismo, la corrupción e ineficiencia. La ley establece procedimientos claros en la selección y promoción, basados en competencias y méritos, así como programas de capacitación continua para el desarrollo profesional, así como también introdujo principios de transparencia y rendición de cuentas, y

creó el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, con la Secretaría de la Función Pública como entidad rectora.

A pesar de la promulgación de La Ley del SPC en la Administración Pública Federal la implementación del SPC ha enfrentado varios desafíos. La resistencia de algunos sectores políticos y administrativos, la falta de recursos adecuados y la necesidad de cambiar la cultura organizacional han dificultado la adopción completa del sistema. Además, la falta de continuidad en las políticas públicas y los cambios frecuentes en la administración pública han afectado la estabilidad y el desarrollo del Servicio Profesional de Carrera.

Uno de los desafíos más significativos ha sido la resistencia al cambio dentro de la propia administración pública. Muchos funcionarios acostumbrados a sistemas de promoción basados en lealtades políticas han mostrado reticencia a adaptarse a un sistema basado en méritos. Además, la falta de recursos adecuados para la capacitación y el desarrollo profesional ha limitado su impacto.

Aun con esto, el gobierno ha continuado realizando esfuerzos para fortalecer el Servicio Profesional de Carrera. Durante la administración de Enrique Peña Nieto (2012-2018), se llevaron a cabo reformas para el mejoramiento de la capacitación y la evaluación de los servidores públicos, y se promovieron iniciativas para aumentar la transparencia y reducir la corrupción.

La administración actual también ha subrayado la importancia de un SPC robusto como base de sus estrategias para mejorar la gobernanza y la eficiencia administrativa. El gobierno saliente de Andrés Manuel López Obrador ha enfatizado la necesidad de combatir la corrupción y mejorar la eficiencia del servicio público. En este contexto, se han realizado esfuerzos para revisar y actualizar el marco normativo del Servicio Profesional de Carrera, así como para implementar programas de capacitación y desarrollo profesional más robustos (OCDE, 2020).

Además, se han buscado ejemplos de buenas prácticas en otros países para adaptar e

implementar en México. Países como Chile y Brasil han desarrollado sistemas de servicio civil altamente profesionalizados y han logrado avances significativos en la eficiencia y transparencia de su administración pública (Lindquist et al., 2015). Estos casos de éxito han servido como referencia para las reformas en México, ofreciendo lecciones valiosas sobre cómo superar los desafíos y lograr una implementación efectiva.

La evolución del SPC en México refleja el proceso continuo de reformas y mejoras. A medida que el país avanza hacia una administración pública más profesional y eficaz, tomando como base la experiencia y las lecciones que se aprendió de otros países de otros países y contextos servirán para guiar futuras iniciativas y políticas.

### 2.3 Casos de Éxito en la Implementación del Servicio Profesional de Carrera

La implementación del SPC no es una situación que aqueja solamente a México. Diversos países han adoptado sistemas similares, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas dentro de su administración pública. Analizar estos casos de éxito proporciona valiosas lecciones y mejores prácticas que pueden ser adaptadas a las necesidades específicas del contexto mexicano.

#### Chile: Un Modelo de Profesionalización

Chile es uno de los países de América Latina que ha logrado un notable éxito en la implementación del Servicio Profesional de Carrera. La reforma del servicio civil chileno comenzó en la década de 1990, en respuesta a la necesidad de modernizar el Estado y del mejoramiento en la calidad de los servicios públicos. En 2003, Chile implementó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), que regula la selección y gestión de altos directivos en la administración pública (OCDE, 2020).

El Sistema de Alta Dirección Pública se basa en principios de meritocracia, transparencia y profesionalización. Los procesos y los métodos para la selección en la contratación de los

servidores públicos son competitivos y están abiertos a candidatos internos y externos, lo que asegura las oportunidades y la incorporación de más y mejores talentos. Además, los directivos seleccionados son evaluados periódicamente para garantizar su desempeño y su alineación con los objetivos estratégicos del gobierno (Lindquist et al., 2015).

Una de las claves del éxito de un sistema como similar al Sistema Profesional de Carrera en Chile, fue y es su fuerte apoyo político y la creación de una institucionalidad robusta, con organismos independientes encargados de supervisar y garantizar la transparencia en todos los procesos del servicio público. Lo que ha permitido una implementación consistente y generando confianza en el sistema tanto entre los servidores públicos como en la ciudadanía (Banco Mundial, 2018).

#### Chile: Un Modelo de Profesionalización

Brasil también ha avanzado significativamente en la profesionalización de su servicio público. El sistema brasileño de servicio civil se basa en la Constitución de 1988, que establece principios de acceso mediante concurso público, estabilidad y evaluación periódica del desempeño (Pardo, 2015).

Uno de los aspectos más destacados es el Programa Nacional de Capacitación, que ofrece una formación continua y el desarrollo profesional a los servidores públicos. Este programa ha sido crucial para mejorar las competencias y habilidades de los servidores públicos, así como para esparcir la cultura de excelencia y compromiso con su trabajo. (OCDE, 2020).

Sin embargo, Brasil aún enfrenta desafíos importantes, como la modernización de sus sistemas de evaluación y promoción, y de reducir la influencia política en sectores de la administración pública. A pesar de estos retos, el país ha demostrado un fuerte compromiso con la profesionalización y mejora continua del servicio público.

#### Singapur: Un Sistema de Clase Mundial

Singapur es frecuentemente citado como un modelo global de administración pública eficiente y profesional. El país ha desarrollado un SPC efectivo, el cual fue fundamental para su desarrollo económico y social. El Servicio Administrativo de Singapur tiene como base los principios de la meritocracia, capacitación continua y fuerte énfasis en la integridad y rendición de cuentas. (Svara, 2008)

Singapur ha implementado rigurosos procesos de selección y promoción que aseguran que solo los candidatos calificados y con compromiso, ingresen y avancen en el servicio público. Además, el gobierno realiza inversiones significativas para la formación y su desarrollo personal, ofreciendo capacitaciones de alta calidad y oportunidades de aprendizaje en otros países.

El éxito de Singapur también se debe a su enfoque en la innovación y la adaptación constante de sus prácticas administrativas para afrontar nuevos desafíos y aprovechar oportunidades. La combinación de un liderazgo visionario y una cultura organizacional orientada a la excelencia ha permitido a Singapur mantener un servicio público de clase mundial (Pollitt & Bouckaert, 2017).

#### Canadá: Integración y Desarrollo Profesional

Canadá ofrece otro ejemplo destacado de un Sistema Profesional de Carrera bien implementado. Se ha desarrollado un sistema que enfatiza en la integración, de la diversidad y la inclusión, junto con el desarrollo profesional continuo. El Servicio Público de Canadá utiliza procesos de selección basados en competencias y méritos, asegurando la igualdad de oportunidades para los candidatos (Lindquist et al., 2015).

Un aspecto clave del éxito del El Servicio Público de Canadá en Canadá es su enfoque en el desarrollo del liderazgo. Ha implementado programas específicos que ayudan a identificar y formar a sus servidores públicos, con el objetivo de encontrar los futuros líderes, asegurando una sucesión planificada y una gestión del talento eficaz. Además, promueve activamente la

diversidad y la inclusión, reconociendo que un servicio público diverso es más representativo y mejor preparado para atender las necesidades de la ciudadanía (Pardo, 2015).

#### Lecciones Aprendidas y Aplicabilidad a México

Los casos de éxito en Chile, Brasil, Singapur y Canadá ofrecen valiosas lecciones para la implementación y mejora del SPC en México. En primer lugar, el apoyo político y la creación de un marco institucional sólido son esenciales para asegurar la transparencia y la consistencia en la implementación del Servicio Profesional de Carrera. Esto incluye la creación de organismos independientes que supervisen el proceso y garanticen su correcta aplicación.

Además, los procesos de selección basados en méritos son fundamentales para la incorporación de los mejores talentos al servicio público. Una selección competitiva y basada en méritos no solo promueve la eficiencia y calidad del servicio, sino que también ayuda a construir un servicio público más competente y comprometido.

La capacitación continua es otro aspecto crucial. La inversión en formación y desarrollo profesional es necesaria para mejorar habilidades y competencias de los servidores públicos, fomentando así una cultura de excelencia. Este enfoque permite que los funcionarios estén mejor preparados para enfrentar los desafíos y cumplir con sus responsabilidades.

Asimismo, la evaluación y rendición de cuentas son componentes esenciales. Los sistemas de evaluación periódica del desempeño aseguran que los servidores públicos estén cumpliendo con sus responsabilidades y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos del gobierno.

Por último, la innovación y adaptabilidad son clave para mantener un servicio público eficiente y efectivo en el entorno global que está en constante cambio. La capacidad de innovar y adaptarse a nuevos desafíos permite a los servicios públicos responder de una forma adecuada y oportuna hacia las necesidades de la sociedad.

Aplicar estas lecciones en el contexto de México implica no solo adaptar las mejores prácticas a las realidades locales, sino también enfrentar y superar desafíos específicos, como la resistencia constante al cambio y la necesidad de tener una mayor inversión en la infraestructura y en los recursos humanos. Una implementación exitosa del SPC en México requiere un enfoque integral que combine voluntad política, reformas legislativas, inversión en capacitación y un compromiso continuo con la transparencia y la rendición de cuentas.

#### 2.4 Análisis Comparativo entre México y Otros Países

Tener un análisis comparativo entre México y otros países en la forma y métodos de la implementación del SPC proporciona una perspectiva valiosa sobre los desafíos y las oportunidades a las que se enfrenta México en este proceso. Al comparar los enfoques y resultados en diferentes contextos, es posible identificar mejores prácticas y adaptar estrategias exitosas a las necesidades específicas del país.

##### México: Desafíos y Avances

México ha avanzado significativamente en la implementación del Servicio Profesional de carrera, especialmente desde la promulgación de la Ley del SPC en la Administración Pública Federal en 2003. Sin embargo, el país aún enfrenta varios desafíos, como la resistencia al cambio, la falta de recursos económicos para la capacitación y la necesidad de fortalecer la transparencia y rendición de cuentas. A pesar de estos obstáculos, la implementación del SPC en México ha logrado establecer un marco normativo y organizacional que promueve la meritocracia y la necesaria profesionalización de los servidores públicos.

##### Chile: Institucionalización y Transparencia

Chile ha sido ampliamente reconocido por su éxito en la implementación del SPC a través del Sistema de Alta Dirección Pública. Una de las claves del éxito chileno radica en la creación de instituciones sólidas y autónomas que supervisan el proceso de selección y

promoción de los servidores públicos. La transparencia y la rendición de cuentas son pilares fundamentales del Sistema de Alta Dirección Pública, lo que ha generado confianza en el sistema y ha reducido significativamente la influencia política en las decisiones administrativas.

En comparación, México ha avanzado en la creación de marcos normativos, pero aún necesita fortalecer sus instituciones y garantizar una mayor transparencia en todos procesos de selección y promoción. La experiencia chilena demuestra la importancia de contar con organismos independientes que supervisan y regulan para asegurar su eficacia y legitimidad.

#### Brasil: Capacitación y Evaluación

Brasil ha implementado un SPC que enfatiza la capacitación continua y la evaluación periódica del desempeño. El Programa Nacional de Capacitación es un componente crucial que ha permitido mejorar las competencias y habilidades de los servidores públicos. Además, contar con evaluación del desempeño es un aspecto central del sistema brasileño, lo que garantiza que los servidores públicos sean constantemente evaluados y se les brinde retroalimentación para su desarrollo profesional.

México puede aprender de la experiencia brasileña al fortalecer sus programas de capacitación y desarrollar sistemas robustos de evaluación del desempeño. La inversión en formación y desarrollo profesional es esencial para asegurar que los servidores públicos estén preparados para enfrentar los desafíos del servicio público y contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos gubernamentales.

#### Singapur: Innovación y Excelencia

El Servicio Administrativo de Singapur es un ejemplo destacado de un SPC altamente profesionalizado y orientado a la excelencia. Singapur ha implementado procesos rigurosos de selección y promoción, así como contar con programas que tiene como objetivo proporcionar capacitación de alta calidad que aseguran la constante mejora de sus servidores públicos (Pollitt

& Bouckaert, 2017). La innovación y la adaptabilidad son características clave, permitiendo que el servicio público se mantenga eficiente y efectivo en un entorno global cambiante.

México puede beneficiarse de adoptar un enfoque similar, enfocándose en la innovación y la adaptación de sus prácticas administrativas. Implementar algunos de estos programas de capacitación de alta calidad y fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia puede ayudar a mejorar significativamente la eficacia y la efectividad del servicio público mexicano.

#### Canadá: Diversidad e Inclusión

Canadá ha desarrollado un SPC que promueve activamente la diversidad y la inclusión, reconociendo que un servicio público diverso es más representativo y efectivo. El Servicio Público de Canadá utiliza procesos de selección basados en competencias y méritos, y pone un fuerte énfasis en la igualdad de oportunidades y la inclusión (Lindquist et al., 2015). Además, Canadá ha implementado programas específicos para el desarrollo del liderazgo, asegurando una gestión del talento eficaz y una sucesión planificada (Pardo, 2015).

Para México, promoción de la diversidad y la inclusión en el SPC puede ser una estrategia efectiva para mejorar la representatividad y la calidad del servicio público. Es posible lograr una administración pública más equitativa y justa mediante la implementación de políticas que garanticen la igualdad de oportunidades y la inclusión de diferentes grupos sociales.

El análisis comparativo entre México y otros países revela que, aunque México ha avanzado en la implementación del Servicio Profesional de Carrera, aún enfrenta desafíos significativos que pueden ser abordados aprendiendo de las experiencias exitosas de otros países. La creación de instituciones sólidas y autónomas, la inversión en capacitación continua, la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, la promoción de la innovación y la excelencia, y el fomento de la diversidad y la inclusión son aspectos clave que México puede adoptar para fortalecer su Servicio Profesional de Carrera.

Adaptar estas mejores prácticas al contexto mexicano requiere un compromiso firme y sostenido por parte de los responsables políticos y administrativos. A medida que México continúa avanzando en la profesionalización de su servicio público, las lecciones aprendidas de otros países pueden proporcionar una guía valiosa para superar los desafíos y lograr una administración pública más eficiente, transparente y profesional.

## 2.5 Teorías Relacionadas con la Eficiencia Administrativa y la Transparencia

La implementación del SPC en el municipio de Puebla se fundamenta en varias teorías administrativas que subrayan la relevancia de la eficiencia y la transparencia. Estas teorías proporcionan un marco conceptual para entender cómo y por qué la profesionalización de la administración pública puede mejorar el desempeño y la confianza en las instituciones gubernamentales.

### Teoría de la Burocracia de Max Weber

Max Weber, uno de los teóricos más influyentes en el campo de la administración pública, propuso la teoría de la burocracia, que resalta la importancia de una estructura organizacional racional y jerárquica para lograr la eficiencia y la efectividad en la gestión pública. Según Weber, una burocracia eficiente se caracteriza por:

- División del Trabajo: Asignación clara de tareas y responsabilidades, lo que permite a los empleados especializarse y aumentar su eficiencia.
- Jerarquía de Autoridad: Estructura de autoridad bien definida que facilita la organización y el control de las actividades.
- Reglas y Procedimientos Formales: Conjunto de normas y procedimientos para la conducta de los empleados y aseguran la uniformidad y predictibilidad en la administración (Weber, 1947).

La implementación del SPC en el Municipio de Puebla puede beneficiarse de estos

principios, ya que implica la profesionalización de los servidores públicos establecer criterios claros de selección y promoción basados en méritos, lo que a su vez puede reducir la arbitrariedad y aumentar la eficiencia administrativa.

#### Teoría de la Nueva Gestión Pública (New Public Management, NPM)

El enfoque conocido como Nueva Gestión Pública surgió en la década de 1980 y promueve la incorporación de prácticas del sector privado en la administración pública con el fin de mejorar la eficiencia, la efectividad y la calidad de los servicios públicos. Los principios clave de la New Public Management incluyen:

- **Descentralización:** Transferencia de responsabilidades a niveles más bajos de la administración para aumentar la capacidad de adaptación y respuesta.
- **Gestión por Resultados:** Enfoque en la medición y evaluación del desempeño basado en resultados y metas específicas.
- **Orientación al Cliente:** Adopción de una perspectiva centrada en el ciudadano, tratándolo como un cliente cuyos intereses y necesidades deben ser satisfechos (Hood, 1991).

La New Public Management subraya la importancia de la transparencia como una herramienta para aumentar la rendición de cuentas y la confianza pública. En el contexto del SPC en el Municipio de Puebla, la adopción de prácticas de New Public Management puede ayudar a crear una administración más eficiente y orientada a resultados, así como a aumentar la transparencia y la participación ciudadana.

#### Teoría de la Agencia

La teoría de la agencia se centra en la relación entre los principales (ciudadanos y sus representantes) y los agentes (servidores públicos). Esta teoría destaca la importancia de los sistemas de control y supervisión para garantizar que los agentes actúen en beneficio de los

principales. Los principales problemas identificados en esta teoría son:

- **Riesgo Moral:** Los agentes pueden actuar en su propio interés en lugar del interés de los principales.
- **Asimetría de Información:** Los agentes suelen tener más información que los principales, lo que puede llevar a una falta de transparencia y rendición de cuentas (Jensen & Meckling, 1976).

Para mitigar estos problemas, se proponen mecanismos como la supervisión, la transparencia y el desempeño en la información. La implementación del SPC en el Municipio de Puebla puede utilizar estos principios para establecer sistemas de evaluación y supervisión que aseguren que los servidores públicos actúen en el mejor interés de la ciudadanía.

#### Teoría de la Transparencia y Rendición de Cuentas

La transparencia y la rendición de cuentas son conceptos clave en la administración pública moderna. La teoría de transparencia sostiene que la disponibilidad de información clara y accesible sobre las acciones y decisiones gubernamentales permite a los ciudadanos y otros actores evaluar el desempeño del gobierno. Los principios clave incluyen:

- **Acceso a la Información:** Derecho de los ciudadanos a obtener información sobre las actividades gubernamentales.
- **Participación Ciudadana:** Involucramiento activo de la participación de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones.
- **Responsabilidad:** Obligación de los servidores públicos deben justificar y explicar sus acciones y decisiones (Fung, Graham, & Weil, 2007).

La implementación del SPC en el Municipio de Puebla puede fortalecer estos principios al promover una cultura de apertura y participación. La profesionalización del servicio público puede ayudar a asegurar que las decisiones se basen en criterios objetivos y transparentes, lo que

aumenta la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales.

### Teoría de la Eficiencia en la Administración Pública

La teoría de la eficiencia en la administración pública se centra en la optimización de los recursos y procesos para maximizar los resultados. Esta teoría sostiene que:

- **Asignación Eficiente de Recursos:** Aprovechar al máximo los recursos financieros disponibles para lograr las metas organizacionales.
  - **Optimización de Procesos:** continuamente mejorando los procedimientos administrativos para aumentar la productividad y reducir los costos.
  - **Evaluación y Retroalimentación:** Implementación de sistemas de evaluación y retroalimentación para tomar decisiones informadas y identificar áreas de mejora.
- (Osborne & Gaebler, 1992).

En el contexto del SPC en el Municipio de Puebla, la teoría de la eficiencia puede guiar a implementar las prácticas y procesos que ayuden a mejorar la gestión de los recursos humanos y financieros, contribuyendo a una administración pública más efectiva y eficiente.

Las teorías relacionadas con la eficiencia administrativa y la transparencia proporcionan un marco conceptual robusto para entender los beneficios potenciales de la implementar un SPC en el Municipio de Puebla. Al aplicar estos principios teóricos, el municipio puede avanzar hacia una administración pública más profesional, eficiente y transparente, lo que en última instancia beneficiará a los ciudadanos y fortalecerá la confianza que se tiene en las instituciones gubernamentales.

## 2.6 Contexto y Situación Actual del Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de Puebla

El municipio de Puebla, uno de los más importantes de México debido a su relevancia histórica, económica y cultural, el municipio enfrenta desafíos significativos en la

profesionalización de su administración pública. La implementación del SPC busca abordar problemas de eficiencia, transparencia y corrupción, promoviendo una administración basada en el mérito y la competencia.

#### Situación Actual del SPC en Puebla

A nivel municipal, Puebla ha iniciado esfuerzos para una implementación del Servicio Profesional de Carrera, estos han sido limitados y desiguales. Actualmente, la administración pública de Puebla enfrenta problemas como la inestabilidad laboral, la politización de los cargos y la falta de un sistema sólido para evaluar y capacitar a los servidores públicos. A pesar de la existencia de marcos legales que fomentan el Servicio Profesional su aplicación ha sido inconsistente y enfrenta resistencias tanto estructurales como culturales.

El Plan Municipal de Desarrollo de Puebla incluye iniciativas para mejorar la profesionalización del servicio público. Sin embargo, la implementación efectiva de estas iniciativas requiere una voluntad política sostenida, recursos financieros adecuados y establecer una cultura organizacional que fomente la meritocracia y la transparencia.

#### Desafíos Específicos en Puebla

**Politización y Nepotismo:** Uno de los mayores desafíos en Puebla es la politización de los cargos públicos. A menudo, las posiciones dentro de la administración municipal son ocupadas por personas designadas por criterios políticos en lugar de méritos profesionales, lo que tiene un impacto negativo en el funcionamiento y la eficiencia del gobierno local.

**Falta de Capacitación y Desarrollo Profesional:** La falta de la inversión en capacitación y desarrollo profesional limita las capacidades y competencias de los servidores públicos. Sin un sistema robusto de formación continua, es difícil que los servidores públicos puedan responder adecuadamente a los retos y demandas de la ciudadanía.

**Inconsistencia en la Evaluación del Desempeño:** Falta de un sistema consistente y

transparente de evaluación del desempeño dificulta determinar y recompensar a los servidores públicos más competentes, así como implementar mejoras en las áreas donde se detectan deficiencias.

**Resistencia al Cambio:** Su implementación enfrenta resistencia por parte de actores que se benefician del status quo, incluyendo aquellos que ocupan cargos por designación política y temen perder su posición ante un sistema basado en méritos.

#### Iniciativas y Avances

A pesar de estos desafíos, existen avances y buenas prácticas en Puebla que pueden ser fortalecidos y replicados. Algunos de los esfuerzos notables incluyen:

**Programas Piloto de Capacitación:** Se han implementado programas piloto de capacitación para ciertos departamentos municipales, buscando mejorar las competencias de los servidores públicos. Estos programas necesitan ser ampliados y sistematizados para alcanzar a toda la administración municipal.

**Colaboraciones con Instituciones Académicas:** El municipio de Puebla ha iniciado colaboraciones con universidades y centros de investigación para crear e implementar planes de capacitación. Estas colaboraciones pueden ser cruciales para garantizar la calidad y relevancia de la capacitación.

**Reformas Normativas:** Se han propuesto e implementado reformas normativas para fortalecer el marco legal del SPC en el Municipio de Puebla. Estas reformas buscan asegurar la transparencia en los procesos de selección y promoción y la implementación de herramientas para evaluar el desempeño.

#### Recomendaciones para Fortalecer el SPC en Puebla

Para superar los desafíos y consolidar un SPC efectivo en Puebla, se proponen las siguientes recomendaciones:

Fortalecer la Voluntad Política: Es crucial que los líderes políticos y administrativos se comprometan de manera decidida a implementar el Servicio Profesional de Carrera, promoviendo una cultura de mérito y transparencia en todos los niveles de la administración municipal.

Inversión en Capacitación: Para mejorar las competencias de los servidores públicos y garantizar una administración eficiente y efectiva, es fundamental invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional.

Implementar Sistemas de Evaluación: Desarrollar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que sean transparentes y consistentes, permitiendo identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño de los empleados.

Fomentar la Participación Ciudadana: Involucrar a la ciudadanía en la supervisión y evaluación de la administración pública puede aumentar la transparencia y la rendición de cuentas, promoviendo un servicio público más eficiente y orientado a las necesidades de la comunidad.

Establecer Alianzas Estratégicas: Continuar y fortalecer la colaboración con universidades y organizaciones de la sociedad civil para diseñar e implementar programas de capacitación y evaluación, asegurando la calidad y pertinencia de estos programas.

El contexto y situación actual del SPC en el municipio de Puebla revela un panorama de desafíos significativos, pero también de oportunidades para mejorar la administración pública local. A través del aprendizaje de experiencias exitosas en otros países y la implementación de recomendaciones estratégicas, Puebla puede avanzar hacia una administración más profesional, eficiente y transparente, que responda adecuadamente a las necesidades de su ciudadanía y contribuya al desarrollo sostenible del municipio.

## 2.7 Marco Normativo y Legal del Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de

Puebla

El marco normativo y legal del SPC en el municipio de Puebla está fundamentado en principios constitucionales y en leyes federales y estatales que fomentan la profesionalización, la transparencia y la eficiencia en la administración pública. La implementación efectiva de este marco requiere la adaptación de estos principios a través de reglamentos y normativas locales, así como la elaboración de mecanismos robustos de supervisión y rendición de cuentas. Al fortalecer este marco normativo, Puebla puede avanzar hacia una administración pública más profesional y orientada al servicio de la ciudadanía.

#### Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La base legal para el SPC en México se encuentra en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece la igualdad, el mérito y la capacidad para acceder al empleo público. El artículo 123, apartado B, fracción XI, señala la necesidad de que los empleos públicos se asignen mediante concursos abiertos, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los aspirantes (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2023).

#### Ley del SPC en la Administración Pública Federal

La Ley del SPC en la Administración Pública Federal es un referente clave para la creación de marcos normativos locales. Esta ley establece las bases y procedimientos para la selección, desarrollo y evaluación del servicio público en la administración pública federal, promoviendo la profesionalización y la transparencia (Diario Oficial de la Federación, 2003). Aunque esta ley se aplica a nivel federal, sus principios y procedimientos son adaptables al contexto municipal.

Ley de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y Municipal del Estado de Puebla

En el ámbito estatal, la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y

Municipal del Estado de Puebla regula las relaciones laborales de los servidores públicos en la entidad. Esta ley establece las bases para el ingreso, la permanencia y el desarrollo de los empleados públicos, promoviendo la equidad y la gestión efectiva de los servidores públicos (Gobierno del Estado de Puebla, 2015). La implementación del SPC en Puebla debe armonizarse con esta ley para asegurar la coherencia legal y administrativa.

#### Reglamentos y Normativas Municipales

#### Mecanismos de Supervisión y Rendición de Cuentas

Para asegurar la efectividad del Servicio Profesional de Carrera, es fundamental tener fuertes sistemas de supervisión y rendición de cuentas. Estos mecanismos incluyen:

El municipio de Puebla ha desarrollado reglamentos y normativas específicas para la gestión de su personal, adaptando los principios del SPC a las particularidades locales. Estos reglamentos están diseñados para establecer un marco claro y consistente que guíe la administración del capital humanos en el ámbito municipal.

De los principales componentes de esta estructura es el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, que define los procedimientos específicos para la selección, capacitación, evaluación y promoción de los servidores públicos municipales. Este reglamento establece los criterios de mérito y competencia que deben guiar todas las decisiones relacionadas con el personal, asegurando que las prácticas de recursos humanos se basen en principios justos y transparentes.

Además, el Código de Ética es otro documento fundamental dentro de este marco normativo. Este código establece principios y valores que deben guiar el comportamiento de los servidores públicos, promoviendo la integridad y la transparencia en el gobierno municipal. Según el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Puebla (2018), con el objetivo de mantener la confianza pública y

asegurarse de que los servidores actúen en el mejor interés de la comunidad, es esencial tener un código de ética sólido.

Por otro lado, las Políticas de Capacitación y Desarrollo Profesional detallan los programas de capacitación continua y desarrollo profesional disponibles para los servidores públicos. Estas normativas son esenciales para asegurar que el personal municipal pueda adaptarse a las nuevas demandas y desafíos del servicio público. La formación continua no solo mejora las competencias y habilidades del personal, sino que también con fomenta una cultura de aprendizaje y mejora constante, lo que resulta en un servicio público más eficiente y efectivo.

#### Comisiones de Servicio Profesional de Carrera:

Comisiones encargadas de supervisar el cumplimiento de las normativas del Servicio Profesional de Carrera, garantizar que los procesos de elección y evaluación sean claros, y resolver conflictos laborales. Estas comisiones deben estar integradas por representantes de diversas áreas de la administración municipal y la sociedad civil.

#### Auditorías y Evaluaciones Periódicas:

Implementación de auditorías y evaluaciones periódicas para revisar el cumplimiento de las normativas y la efectividad de los procesos del Servicio Profesional de Carrera. Estos informes deben ser públicos para fomentar la transparencia y la confianza ciudadana (Transparencia Mexicana, 2021).

#### Participación Ciudadana:

Mecanismos para la participación ciudadana en la supervisión del Servicio Profesional de Carrera, incluyendo consultas públicas y foros de discusión. La participación ciudadana es clave para asegurar que el SPC responda a lo que necesitan y las expectativas de la comunidad.

El marco normativo y legal del SPC en el municipio de Puebla está fundamentado en principios constitucionales y en leyes federales y estatales que promuevan la profesionalización,

la transparencia y la eficiencia en la administración pública.

La implementación efectiva de este marco requiere la adaptación de estos principios a través de reglamentos y normativas locales, así como la elaboración de mecanismos robustos de supervisión y rendición de cuentas. Al fortalecer este marco normativo, Puebla puede avanzar hacia una administración pública más profesional y orientada al servicio de la ciudadanía.

### **3 Metodología**

La metodología de investigación es crucial para estructurar el estudio y asegurar el valor y confiabilidad de los hallazgos. Este capítulo explica el método de investigación, el diseño del estudio y las técnicas de recolección y análisis de datos sobre la implementación y mejora del SPC en el municipio de Puebla.

#### **3.1 Enfoque de Investigación**

El enfoque de investigación adoptado en esta tesis es mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permite una comprensión del fenómeno estudiado, otorgando tanto una perspectiva profunda y contextualizada (cualitativa) como una visión basada en datos estadísticos y tendencias (cuantitativa).

#### **3.2 Diseño de la Investigación**

El objetivo de la investigación es descubrir y explicar los elementos cruciales que influyen en la implementación de SPC en Puebla. El estudio se desarrollará en varias fases, comenzando con la revisión documental y análisis de datos secundarios, seguido por estudios comparativos y el desarrollo de propuestas de mejora.

#### **3.3 Análisis Documental**

El análisis documental es una técnica fundamental en este estudio, utilizada para examinar y extraer información relevante de diversas fuentes escritas.

##### **3.3.1 Revisión de Literatura**

Se realizará una revisión exhaustiva de la literatura sobre el SPC y la profesionalización del servicio público. Esta revisión incluirá libros, artículos científicos, tesis y publicaciones especializadas, proporcionando un marco teórico sólido y una comprensión de las mejores prácticas y desafíos identificados en investigaciones previas.

### 3.3.2 Documentos Oficiales

La investigación se basará en documentos oficiales del municipio de Puebla, así como en leyes, reglamentos y políticas a nivel federal y estatal. Estos documentos proporcionarán la base legal y normativa que sustenta el SPC y permitirán analizar cómo estas regulaciones se implementan en la práctica.

### 3.3.3 Informes de Organismos Internacionales

Se revisarán informes y estudios realizados por organismos internacionales como la OCDE, el Banco Mundial y la ONU. Estos documentos ofrecen una perspectiva comparativa y recomendaciones basadas en experiencias globales, que pueden ser adaptadas al contexto de Puebla.

## 3.4 Estudios Comparativos

Los estudios comparativos permiten identificar y analizar casos exitosos de implementación del SPC en otros municipios o países, proporcionando lecciones y mejores prácticas aplicables a Puebla.

### 3.4.1 Selección de Casos de Estudio

Se seleccionarán casos de estudio de municipios o países que hayan implementado con éxito el Servicio Profesional de Carrera. Los criterios de selección incluirán la similitud en tamaño y estructura administrativa con Puebla, así como la disponibilidad de información detallada sobre el proceso de implementación.

### 3.4.2 Análisis Comparativo

El análisis comparativo se centrará en identificar las estrategias, políticas y mecanismos que contribuyeron al éxito de estos casos. Se analizarán las diferencias y similitudes con el contexto de Puebla, evaluando la aplicabilidad de estas prácticas en el municipio.

### 3.5 Análisis de Datos Secundarios

El análisis de datos secundarios se realizará utilizando información ya existente y disponible en diversas fuentes.

#### 3.5.1 Bases de Datos Gubernamentales

Se utilizarán bases de datos gubernamentales que contengan información relevante sobre la gestión del servicio público en Puebla. Estas bases de datos incluyen estadísticas de recursos humanos, evaluaciones de desempeño y registros administrativos.

#### 3.5.2 Estadísticas Oficiales

Las estadísticas oficiales proporcionadas por el INEGI y otras entidades gubernamentales serán analizadas para entender las tendencias y patrones en la administración pública de Puebla. Estos datos ayudarán a contextualizar el estado actual del SPC y a identificar áreas de mejora.

#### 3.5.3 Estudios Previos

Se revisarán estudios previos sobre la implementación del SPC en diferentes contextos, tanto nacionales como internacionales. Estos estudios ofrecerán una base comparativa y ayudarán a identificar los factores críticos de éxito y los obstáculos comunes.

### 3.6 Técnicas de Análisis Cualitativo y Cuantitativo

Las técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo se complementarán para proporcionar una visión integral de los datos recopilados.

#### 3.6.1 Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo se enfocará en la interpretación de textos, documentos y testimonios relevantes. Se utilizarán técnicas como la codificación y el análisis temático para

identificar patrones y temas recurrentes en la información recopilada.

### 3.6.2 Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo se basará en el procesamiento y análisis estadístico de los datos secundarios. Se utilizarán herramientas de análisis estadístico para evaluar la eficiencia, la productividad y otros indicadores clave del SPC en Puebla.

### 3.7 Desarrollo y Validación de Propuestas de Mejora

Finalmente, se desarrollarán propuestas de mejora basadas en los hallazgos del análisis documental, los estudios comparativos y los datos secundarios. Estas propuestas se valorarán mediante la consulta con expertos y la revisión por pares.

El desarrollo de propuestas de mejora incluirá:

Identificación de Áreas de Mejora: Basado en análisis de los datos, identificando las áreas específicas que requieren intervención para mejorar la implementación del SPC en el Municipio de Puebla.

Formulación de Estrategias: Se formularán estrategias y políticas específicas para abordar las áreas de mejora identificadas, tomando en cuenta las prácticas y recomendaciones de los casos de éxito analizados.

Validación de Propuestas: Las propuestas serán revisadas por expertos en administración pública y profesionalización del servicio civil para asegurar la viabilidad y efectividad.

## 4. Diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de Puebla

### 4.1. Situación Actual del Servicio Profesional de Carrera en el Municipio de Puebla

El SPC en el municipio de Puebla se encuentra en un estado contante de desarrollo que se ve reflejado en avances significativo en los desafíos persistentes, Mediante un análisis detallado a la normativa de desempeño, informes y percepciones de sectores claves, se puede tener una idea de la situación actual.

#### 4.1.1 Marco Normativo y Legal

El marco normativo del SPC en Puebla se compone por leyes y reglamentos la cuales tienen como objetivo garantizar la profesionalización y estabilidad del personal administrativo.

Entre las principales normativas se encuentran:

**Ley del SPC en la Administración Pública Federal:** Aunque esta ley es de ámbito federal, establece los principios y bases que los municipios deben adaptar y seguir para implementar un Servicio profesional de Carrera.

**Reglamento Interior del Ayuntamiento de Puebla:** Establece las disposiciones específicas para la administración pública del municipio, incluyendo aspectos relacionados con el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación de los empleados.

**Planes y Programas Municipales:** El Plan Municipal de Desarrollo de Puebla incluye objetivos y estrategias específicas para fortalecer el Servicio profesional de Carrera, alineándose con las políticas nacionales y estatales.

#### 4.1.2 Estructura y Organización del Servicio Profesional de Carrera

La estructura actual del SPC en Puebla se caracteriza por la creación de unidades especializadas encargadas de la administración de los servidores públicos. siendo las responsables del reclutamiento y selección de candidatos implementando procesos transparentes y basados en el mérito para su contratación, los cuales incitan a tomar capacitaciones para su desarrollo y poder tener una evaluación de desempeño en donde se busca que los servidores públicos tengan los conocimientos necesarios para ofrecer un buen servicio público.

#### 4.1.3 Avances y Logros

En los últimos años, el municipio de Puebla ha logrado avances significativos en la implementación del Servicio Profesional de Carrera, enfrentando diversos desafíos y alcanzando importantes progresos. Uno de los aspectos clave ha sido la transparencia en la contratación. Se

han implementado mecanismos basados en la transparencia para la contratación de personal, incluyendo concursos y procesos de selección basados en competencias. Esto ha permitido asegurar que las decisiones de contratación se realicen de manera justa y basada en méritos, lo que contribuye a la profesionalización del servicio público.

Se ha fortalecido el área de la capacitación continua, incrementado la oferta de programas de capacitación, para mejorar las habilidades y competencias del personal administrativo.

Estos programas están diseñados para preparar a los servidores públicos para enfrentar los retos actuales y futuros, promoviendo una cultura de aprendizaje y desarrollo constante.

De igual manera, se han desarrollado sistemas de evaluación del desempeño que permiten identificar áreas de mejora y reconocer el trabajo de los empleados más destacados. Estos sistemas son fundamentales para asegurar la eficiencia y efectividad del servicio público, ya que proporcionan una base objetiva para la retroalimentación y la mejora continua. Además, permiten reconocer y recompensar a aquellos empleados que sobresalen en sus funciones, incentivando así el desempeño de alta calidad en toda la administración municipal.

#### 4.1.4 Desafíos Persistentes

A pesar de los avances logrados, el SPC en el Municipio de Puebla enfrenta varios desafíos que limitan su efectividad. Uno de los principales problemas es la falta de recursos, ya que la implementación completa de este servicio requiere una inversión en recursos humanos y financieros. Sin el financiamiento adecuado, es difícil desarrollar y mantener los sistemas necesarios para una gestión profesional y eficiente del personal.

La resistencia al cambio que tienen algunos empleados y directivos prefieren mantener prácticas tradicionales de gestión y muestran reticencia a adoptar nuevas metodologías y procesos. Esta resistencia puede dificultar la implementación de políticas y procedimientos más modernos y eficientes, necesarios para el progreso del servicio público.

Además, existe una desigualdad en la capacitación. No todos los empleados tienen acceso igualitario a las iniciativas de formación y del desarrollo profesional, lo que genera disparidades en las oportunidades de crecimiento y mejora de habilidades. Estas desigualdades se ven agravadas por trabas estructurales, como la forma de contratación, donde solo los empleados en "nómina" tienen acceso a estos beneficios, dejando a otros sin las mismas oportunidades de capacitación.

Una de las más importantes son las limitaciones en la evaluación del desempeño también representan un obstáculo. Los sistemas actuales presentan deficiencias en su alcance y precisión, lo que dificulta una valoración justa y objetiva del personal. Debido a estas limitaciones, es difícil encontrar áreas de mejora e identificar a los empleados destacados, lo que es fundamental para mantener la motivación y la eficiencia en la administración pública.

#### 4.1.5 Impacto en la Administración Pública

El SPC ha tenido un impacto significativo en la administración pública de Puebla, con varios beneficios clave.

En primer lugar, ha mejorado la eficiencia. La profesionalización del servicio público ha llevado a una gestión administrativa más efectiva y a una prestación de servicios más rápida y de mejor calidad para la ciudadanía. Al contar con empleados más capacitados y procesos más estructurados, las tareas se realizan de manera más ordenada y con menos errores.

En segundo lugar, ha aumentado la transparencia. La implementación de procesos transparentes en la contratación y promoción del personal ha contribuido a reducir las prácticas clientelistas. Esto significa que las decisiones sobre quién obtiene un puesto o un ascenso se basan más en méritos y competencias, en lugar de en conexiones personales o políticas. Esta mayor transparencia ha promovido una mayor equidad y ha fortalecido la confianza pública en la administración.

Finalmente, el SPC ha fomentado la profesionalización de los servidores públicos. Al incentivar el desarrollo profesional continuo, ha mejorado las competencias y habilidades de los empleados. Esto no solo beneficia a los trabajadores, quienes pueden avanzar en sus carreras y mejorar sus capacidades, sino que también eleva el nivel general de profesionalismo dentro de la administración pública.

#### 4.2 Fortalezas y Debilidades del Sistema Vigente

El análisis del SPC en el municipio de Puebla revela una serie de fortalezas y debilidades que influyen en su funcionamiento y efectividad. Evaluar estas características es crucial para comprender el estado actual del sistema y para identificar áreas que requieren atención y mejora.

##### 4.2.1 Fortalezas del Sistema Vigente

###### 4.2.1.1 Transparencia en los Procesos de Selección

Uno de los principales logros del SPC en Puebla es la implementación de procesos de selecciones transparentes y que tengan como base en mérito. La adopción de concursos públicos y procedimientos estandarizados para la contratación de personal ha contribuido a reducir el nepotismo y las prácticas clientelistas, asegurando que los puestos sean ocupados por candidatos calificados y competentes (García, 2019).

###### 4.2.1.2 Capacitación y Desarrollo Profesional

La iniciativa ha incrementado significativamente la oferta de programas de capacitación y desarrollo profesional. Estos programas están diseñados para mejorar las competencias y habilidades de los empleados públicos, fomentando un entorno de aprendizaje continuo y desarrollo personal. La capacitación abarca una amplia gama de áreas, desde habilidades técnicas hasta competencias de liderazgo (López & Ramírez, 2020).

###### 4.2.1.3 Evaluación del Desempeño

La implementación de los sistemas de evaluación del desempeño ha permitido una

medición más precisa y sistemática de la eficacia y eficiencia del personal administrativo. Estos sistemas ayudan a identificar áreas de mejora y recompensan el desempeño destacado, lo que aumenta la motivación de los empleados y mejora la calidad del servicio público.

(Martínez, 2018).

#### 4.2.1.4 Profesionalización del Servicio Público

Su creación y fortalecimiento ha llevado a una mayor profesionalización del servicio público en Puebla. Esto se refleja en la adopción de prácticas administrativas más modernas y eficientes, así como en una mayor estabilidad laboral para los empleados públicos, lo que a su vez mejora la permanencia y calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

#### 4.2.2 Debilidades del Sistema Vigente

##### 4.2.2.1 Limitaciones en Recursos

A pesar de los avances, uno de los principales desafíos del SPC en Puebla es la falta de recursos adecuados para su implementación completa y sostenida. La escasez de recursos financieros y humanos dificulta ampliar y mejorar los programas de capacitación, así como la implementación de sistemas de evaluación más robustos (Gómez, 2020).

##### 4.2.2.2 Resistencia al Cambio

Existe una resistencia significativa al cambio por parte de algunos empleados y directivos, quienes prefieren mantener las prácticas tradicionales de gestión. Esta resistencia puede obstaculizar la adopción de nuevas políticas y procedimientos, limitando la efectividad del SPC y la profesionalización del servicio público (Hernández, 2019).

##### 4.2.2.3 Desigualdad en la Capacitación

No todos los empleados tienen acceso igualitario a los programas de capacitación, lo que genera disparidades en el desarrollo profesional dentro del servicio público. La falta de acceso equitativo a oportunidades de capacitación puede resultar en una fuerza laboral desigual, con

variaciones significativas en las competencias y habilidades de los empleados (Mendoza, 2020).

#### 4.2.2.4 Evaluación del Desempeño

Aunque se han implementado sistemas de evaluación del desempeño, estos aún presentan limitaciones en cuanto a su alcance y precisión. La falta de criterios claros y estandarizados para la evaluación puede resultar en juicios subjetivos y poco equitativos, afectando la motivación y moral de los empleados (Sánchez, 2018).

#### 4.2.2.5 Falta de Cultura Organizacional

La falta de una cultura de trabajo sólida, organizacional y orientada a la profesionalización es otra debilidad significativa. La cultura organizacional existente en algunas áreas del servicio público no siempre promueve la eficiencia, la innovación y la responsabilidad, lo que puede limitar el impacto positivo del SPC (Vargas, 2021).

#### 4.2.3 Análisis Comparativo

Un análisis comparativo con otros municipios y países que han implementado exitosamente el SPC puede proporcionar insights valiosos para abordar las debilidades identificadas en el municipio de Puebla. Por ejemplo, la experiencia de Bogotá, Colombia, muestra cómo la inversión en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pueden mejorar significativamente los procesos de evaluación del desempeño y la capacitación continua. (González, 2017).

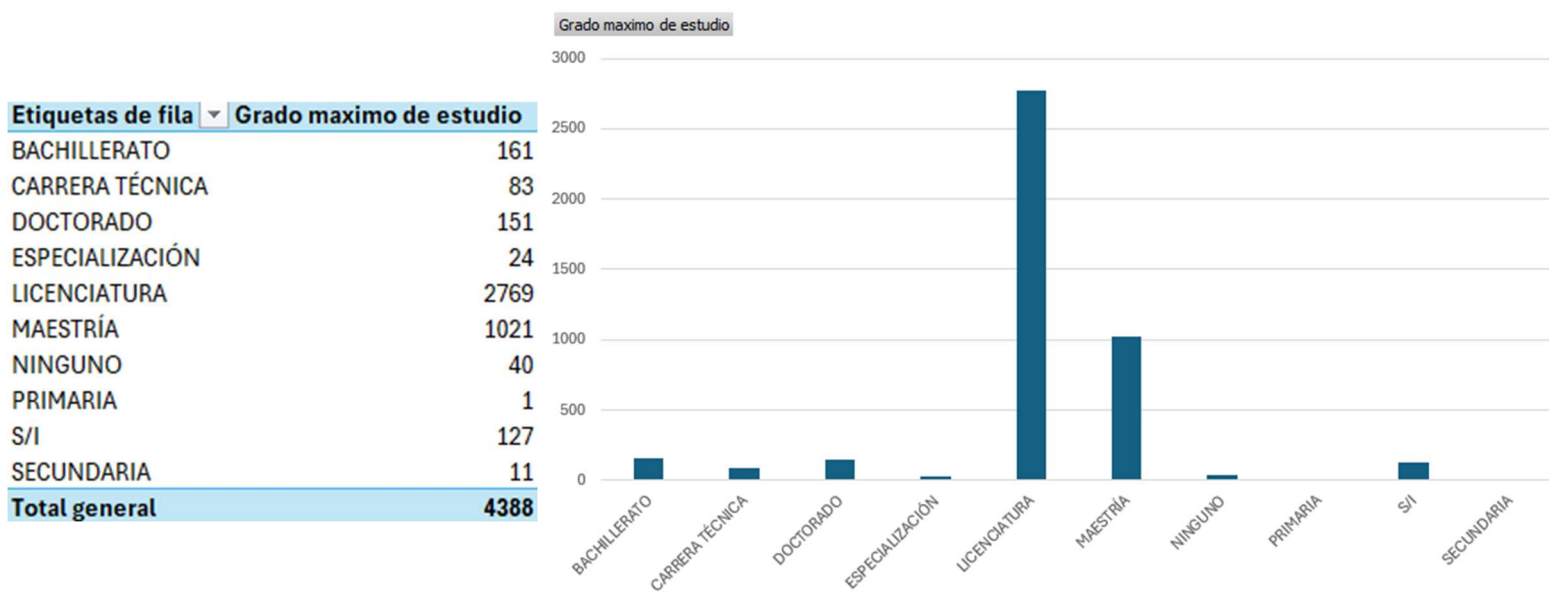
### 4.3 Análisis Técnico de la Situación Actual en el Municipio de Puebla

Para tener un contexto real, de la situación actual del Municipio de Puebla, es necesario análisis del nivel educativo de los servidores públicos, con el objetivo de comprender la capacidad y eficiencia potencial de las dependencias gubernamentales.

En este apartado se presenta un análisis detallado sobre el grado máximo de estudios de los servidores públicos en 61 dependencias del gobierno del estado de Puebla tomando como

base, lo datos proporcionados por la Plataforma de Transparencia del Estado de Puebla. La información recopilada es fundamental para evaluar la profesionalización del servicio público y para identificar áreas de oportunidad en la formación y capacitación del personal.

Se obtuvieron datos específicos sobre el grado máximo de estudios de 4,388 servidores públicos, de 61 dependencias ubicadas en el Municipio de Puebla.



A partir de los datos recopilados, se puede observar la distribución del grado máximo de estudios entre los servidores públicos del Municipio de Puebla, lo que permite evaluar su perfil académico. En la **Gráfica 4.1** y la **Tabla 4.1** se muestra la distribución educativa, que incluye niveles desde primaria hasta doctorado, así como información faltante (S/I).

#### Interpretación de los Datos

A partir del análisis de los datos, es posible identificar varias tendencias clave respecto a la profesionalización de los servidores públicos en el Municipio de Puebla:

**Predominancia de Licenciatura:** El 63.11% de los servidores públicos cuentan con estudios de licenciatura, lo que indica que la mayoría del personal posee un nivel educativo universitario. Este dato refleja un grado significativo de profesionalización en el servicio público y sugiere que la mayoría de los funcionarios están capacitados para realizar tareas que requieren

habilidades técnicas y de gestión.

**Importancia de los Estudios de Posgrado:** Un 23.27% de los servidores cuenta con estudios de maestría, mientras que el 3.44% tiene un doctorado. Estos porcentajes son relevantes, ya que los servidores con estudios de posgrado generalmente poseen un nivel de especialización que les permite tomar decisiones complejas y participar en procesos de planeación y evaluación a nivel estratégico. La presencia de personal con posgrado es un indicador positivo de la capacidad para gestionar programas más complejos.

**Especialización en el Servicio Público:** Si bien solo el 0.55% de los servidores cuenta con una especialización, este dato sugiere que algunas áreas específicas del gobierno están cubiertas por profesionales altamente calificados en disciplinas concretas, lo cual es crucial para roles técnicos y especializados.

**Áreas de Oportunidad en Capacitación:** Aunque el porcentaje es pequeño, existen servidores con niveles educativos bajos, tales como secundaria (0.25%), primaria (0.02%) o incluso sin estudios formales (0.91%). Estas cifras representan áreas de oportunidad para la capacitación y el desarrollo profesional. Para mejorar la eficiencia y la profesionalización en todas las dependencias, sería recomendable implementar programas de educación continua y formación técnica para este segmento de servidores.

**Información Incompleta o Faltante:** Un 2.89% de los servidores públicos no tienen datos disponibles sobre su grado máximo de estudios. La falta de información puede limitar la capacidad de realizar una evaluación completa de la profesionalización de los servidores. Este vacío sugiere la necesidad de mejorar la transparencia y el registro de los datos educativos de todo el personal gubernamental

#### Implicaciones para la Profesionalización del Servicio Público

La presencia predominante de servidores públicos con licenciatura y estudios de

posgrado en el gobierno del estado de Puebla indica un nivel educativo considerablemente alto. Este perfil académico sugiere que las dependencias gubernamentales cuentan con personal calificado, capaz de manejar funciones complejas y de alto nivel técnico.

Sin embargo, la existencia de una minoría con bajos niveles educativos y la falta de información sobre algunos servidores públicos representan áreas donde el gobierno podría concentrar sus esfuerzos de capacitación. Además, la falta de datos sobre el grado máximo de estudios en un 2.89% de los servidores plantea la necesidad de establecer mecanismos más eficientes de recopilación y publicación de información educativa, lo que permitirá una mejor planificación de políticas de formación y desarrollo profesional.

Es por ello que El análisis del grado máximo de estudios de los servidores públicos en el Municipio de Puebla revela un nivel significativo de profesionalización, con la mayoría del personal poseyendo estudios de licenciatura o superiores. Este perfil académico es un buen indicador de la capacidad institucional de las dependencias gubernamentales para llevar a cabo funciones complejas.

Sin embargo, también se han identificado áreas de oportunidad, especialmente entre aquellos servidores con menor nivel educativo o con información faltante sobre su grado académico. Se recomienda establecer programas de capacitación y desarrollo continuo, además de mejorar los sistemas de transparencia para garantizar que la información sobre la formación de los servidores públicos sea completa y accesible.

La mayoría de los servidores públicos en Puebla poseen un título de grado en licenciatura, estos representan el 63.10% del total, lo que indica existe una sólida base educativa entre el personal gubernamental. Además, el 23.27% cuenta con una maestría, reflejando un alto nivel de especialización y una capacidad avanzada para contribuir significativamente a la eficiencia y calidad de los servicios públicos.

A continuación, presento la tabla, con la cantidad de Servidores Públicos por

dependencia y sus niveles de Estudio:

Dependencia	LICENCIATURA	MAESTRÍA	BACHILLERATO	DOCTORADO	S/I	CARRERA TÉCNICA	NINGUNO	ESPECIALIZACIÓN	SECUNDARIA	PRIMARIA	Total, general
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS	238	54	8	3	6	8			1		318
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN	129	55	4	9		8	29				234
SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA	107	41	15	4	59	7			1		234
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	154	43	1			1		2			201
FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO	133	47	6	8				2	1		197
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	86	64	1	8	30			1			190
SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DEL ESTADO DE PUEBLA	98	20	30			6	2				156
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA	44	61	1	43	2			3			154
PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE PUEBLA	83	40		11							134
COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE PUEBLA	65	47		3		1	3				119
AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO DE PUEBLA	61	47		2		2					112
COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN Y AGENDA DIGITAL	72	6	19			4					101
SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN	69	19		1		2		1			92
SECRETARÍA DE IGUALDAD SUSTANTIVA	64	23		4							91
INSTITUTO DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	56	13	10	1		10					90
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PUEBLA	36	35		12							83
COMISIÓN EJECUTIVA ESTATAL DE ATENCIÓN A VÍCTIMAS	62	14	1			2		2	1		82
SECRETARÍA DE SALUD	35	34		1		2	6	3			81
COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL ESTADO DE PUEBLA	53	21		1		2					77
COLEGIO DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA DEL ESTADO DE PUEBLA	49	10	13			2		1			75
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE, DESARROLLO SUSTENTABLE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL	56	10	1	1	1	1		1			71
CONSEJO ESTATAL DE COORDINACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA	55	10	5								70
SECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL	46	3	2	1	14	2			1		69
COMITÉ ADMINISTRADOR POBLANO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESPACIOS EDUCATIVOS	54	8							2		64
SECRETARÍA DE BIENESTAR	46	13	1			1					61
SECRETARÍA DE CULTURA	49	10		1							60
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL ESTADO DE PUEBLA	37	2	15			3					57
SECRETARÍA DE ECONOMÍA	41	11		2		2					56
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA	42	11			3						56
SECRETARÍA DE TURISMO	34	11	7						1		53
MUSEOS PUEBLA	28	16		4	2			2			52
CENTRO DE CONCILIACIÓN LABORAL DEL ESTADO DE PUEBLA	42	9									51
TRIBUNAL ELECTORAL DEL ESTADO DE PUEBLA	36	6	3		2	1			1		49
UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DEL ESTADO DE PUEBLA	20	19		6							45

SISTEMA OPERADOR DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL MUNICIPIO DE PUEBLA	38	4				2					44
UNIVERSIDAD DE LA SALUD DEL ESTADO DE PUEBLA	19	15		9							43
EJECUTIVO DEL ESTADO	23	19						1			43
INSTITUTO ESTATAL DE EDUCACIÓN PARA ADULTOS	32	4	2		2	2					42
SECRETARÍA DE MOVILIDAD Y TRANSPORTE	26	12	3			1					42
INSTITUTO DE DISCAPACIDAD DEL ESTADO DE PUEBLA	29	5	4			2				1	41
INSTITUTO ELECTORAL DEL ESTADO DE PUEBLA	27	14									41
CONVENCIONES Y PARQUES	27	2	4	1		1					35
INSTITUTO POBLANO DE LA JUVENTUD	30	1				3					34
AGENCIA DE ENERGÍA DEL ESTADO DE PUEBLA	21	10	1					1			33
SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN	22	8						2			32
INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIGITAL DEL ESTADO DE PUEBLA	15	8	1		5	1			1		31
SECRETARÍA DE TRABAJO	15	10	2		1				1		29
INSTITUTO DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES DEL ESTADO DE PUEBLA	18	8				1					27
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PUEBLA	10	11		5							26
INSTITUTO POBLANO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS	13	10		1		1					25
COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS DEL ESTADO DE PUEBLA	13	6		5							24
CORPORACIÓN AUXILIAR DE POLICÍA DE PROTECCIÓN CIUDADANA	19	4									23
CARRETERAS DE CUOTA PUEBLA	18	5									23
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA METROPOLITANA DE PUEBLA	12	10									22
CIUDAD MODELO	14	5	1					1			21
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA BILINGÜE INTERNACIONAL Y SUSTENTABLE DE PUEBLA	11	4		2							17
INSTITUTO POBLANO DEL DEPORTE	11	3		1							15
INSTITUTO POBLANO DE ASISTENCIA AL MIGRANTE	11	2						1			14
INSTITUTO DE PROFESIONALIZACIÓN DEL MAGISTERIO POBLANO	11	1				1					13
CONSEJO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL ESTADO DE PUEBLA	4	6		1		1					12
COMITÉ ESTATAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEL SISTEMA ANTICORRUPCIÓN DEL ESTADO DE PUEBLA		1									1
<b>Total general</b>	<b>2769</b>	<b>1021</b>	<b>161</b>	<b>151</b>	<b>127</b>	<b>83</b>	<b>40</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>4388</b>

#### 4.4. Revisión de Programas de Capacitación en el Municipio de Puebla

##### 4.4.1 Importancia de la Capacitación y el Desarrollo Profesional

La capacitación y el desarrollo profesional son elementos cruciales para garantizar que los servidores públicos posean las habilidades y competencias necesarias para desempeñar sus funciones. Según García (2019), estos programas no solo mejoran la eficiencia administrativa,

sino que también aumentan la motivación y satisfacción laboral, lo cual es fundamental para la retención del talento.

#### 4.4.2 Estructura de los Programas de Capacitación

Los programas de capacitación en el municipio de Puebla se estructuran en varios niveles, cada uno diseñado para abordar diferentes necesidades y objetivos:

**Capacitación Inicial:** Dirigida a los nuevos empleados, esta capacitación se centra en introducirlos a la cultura organizacional, las políticas y procedimientos del servicio público.

**Capacitación Continua:** Programas regulares destinados a actualizar y ampliar las habilidades y conocimientos de los servidores en funciones específicas.

**Capacitación Especializada:** Ofrecida a personal en posiciones técnicas o de liderazgo, enfocándose en áreas específicas como tecnología de la información, gestión de proyectos y liderazgo estratégico (López & Ramírez, 2020).

#### 4.4.3 Evaluación de los Programas Actuales

La evaluación de los programas de capacitación actuales en Puebla revela tanto logros notables como áreas que requieren mejoras. Entre las fortalezas, destaca la variedad de cursos disponibles, que abarcan una amplia gama de áreas de conocimiento y competencias. Esto permite a los empleados elegir programas que se ajusten a sus necesidades y objetivos específicos, brindándoles oportunidades de desarrollo personalizadas (Martínez, 2018).

Es imperante, que exista una colaboración con instituciones académicas ha sido fundamental para el desarrollo de programas de capacitación de alta calidad. La cooperación con universidades y centros de investigación asegura que los contenidos estén alineados con las últimas tendencias y mejores prácticas en administración pública, garantizando así una formación actualizada y relevante (Pérez, 2021).

Otro aspecto positivo es el uso de métodos de enseñanza diversificados, que incluyen

talleres, seminarios, cursos en línea y actividades prácticas. Esta diversidad facilita un aprendizaje más efectivo, adaptándose a los diferentes estilos y preferencias de los participantes (Gómez, 2020).

Sin embargo, existen algunas debilidades que limitan la efectividad de estos programas. Una de las principales es el acceso desigual a la capacitación, ya que no todos los empleados tienen las mismas oportunidades para participar en estos programas. Esta desigualdad genera disparidades en el desarrollo profesional y las oportunidades de promoción, afectando la equidad en el ámbito laboral (Mendoza, 2020).

Es importante señalar que existen limitaciones presupuestarias las cuales son un obstáculo importante, ya que la falta de recursos financieros suficientes restringe la frecuencia y el alcance de los programas. Esto puede comprometer tanto la calidad como la cobertura de la formación ofrecida, limitando su impacto positivo (Gómez, 2020).

Por último, la evaluación de impacto insuficiente es otro desafío, ya que los sistemas actuales no son adecuados para medir la efectividad de los programas. Esta deficiencia impide realizar las adecuaciones necesarias para mejorar la calidad de la formación y asegurar que se alcancen los objetivos deseados (Sánchez, 2018).

#### 4.4.4 Estrategias para Mejorar la Capacitación y el Desarrollo Profesional

Para optimizar los programas de capacitación y desarrollo profesional en Puebla, se proponen varias estrategias clave. La primera es la ampliación del acceso, este es fundamental implementar políticas que garanticen el acceso equitativo a los programas de capacitación para todos los empleados, sin importar su nivel o posición. Esto asegura que todos los trabajadores tengan las mismas oportunidades para mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras (García, 2019).

Es necesario aumentar los recursos financieros y humanos destinados a la capacitación.

Esto permitiría expandir la oferta de programas y mejorar su calidad, lo que a su vez fortalecería las competencias de los empleados y la efectividad de la administración pública (Hernández, 2019).

De igual manera, es crucial establecer sistemas sólidos de evaluación que permitan medir la efectividad de los programas de capacitación. Estos sistemas deben basarse en datos y evidencias, lo que facilitará realizar ajustes y mejoras continuas para asegurar que los programas cumplan con sus objetivos (Sánchez, 2018).

El fortalecimiento de la colaboración con instituciones académicas y organismos internacionales es otra estrategia vital. Mantener y expandir estas alianzas permitirá la creación de programas innovadores, basados en las mejores prácticas globales. Esto enriquecerá el contenido de los programas y asegurará que la capacitación esté alineada con las últimas tendencias y tecnologías (López & Ramírez, 2020).

Por último, la incorporación de nuevas tecnologías es esencial para mejorar la experiencia de aprendizaje. Integrar plataformas de aprendizaje en línea, simulaciones virtuales y herramientas de análisis de datos en los programas de capacitación puede hacer que el aprendizaje sea más accesible, flexible y relevante para las necesidades actuales de los empleados (Pérez, 2021).

#### 4.4.5 Caso de Estudio: Bogotá, Colombia

Un análisis comparativo con Bogotá, Colombia, puede ofrecer insights valiosos. Bogotá ha implementado con éxito programas de capacitación continua que utilizan plataformas digitales para ofrecer cursos accesibles a todos los empleados públicos. Esta estrategia ha permitido una mayor inclusión y eficiencia en el desarrollo profesional, sirviendo como un modelo a seguir para Puebla (González, 2017).

#### Referencias

## 4.5 Análisis de los Mecanismos de Evaluación y Rendición de Cuentas

Los mecanismos de evaluación y rendición de cuentas son fundamentales para asegurar la eficiencia y transparencia en el SPC en el municipio de Puebla. Este análisis examina la estructura actual de estos mecanismos, sus fortalezas, debilidades y propone estrategias de mejora, apoyándose en una revisión de la literatura y experiencias comparativas.

### 4.5.1 Importancia de la Evaluación y la Rendición de Cuentas

La evaluación y la rendición de cuentas son procesos esenciales para el funcionamiento efectivo de cualquier administración pública. Según Martínez (2018), estos mecanismos permiten observar y evaluar el desempeño de los empleados públicos, garantizando que se cumplan los objetivos organizacionales y se optimicen los recursos. Además, motivan la transparencia y la confianza pública al demostrar que los servidores están sujetos a supervisión y responsabilidad por sus acciones.

### 4.5.2 Estructura de los Mecanismos Actuales

#### 4.5.2.1 Evaluación del Desempeño

El SPC en Puebla utiliza diversos métodos para la evaluación del desempeño de los servidores, incluyendo:

- **Evaluaciones Periódicas:** Realizadas semestral o anualmente, estas evaluaciones miden el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos.
- **Autoevaluaciones:** Los empleados reflexionan sobre su propio desempeño, identificando fortalezas y áreas de mejora.

#### 4.5.2.2 Auditorías Internas y Externas

Las auditorías son herramientas clave para la rendición de cuentas. En Puebla, se llevan a cabo auditorías internas regulares para garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Adicionalmente, auditorías externas realizadas por organismos

independientes refuerzan la transparencia y credibilidad del sistema (Gómez, 2020).

#### 4.5.2.3 Informes de Gestión

Los informes de gestión son documentos detallados que presentan los resultados y logros alcanzados durante un período específico. Estos informes son revisados por superiores jerárquicos y, en algunos casos, por comités especializados, facilitando la rendición de cuentas y la toma de decisiones informadas (García, 2019).

#### 4.5.3 Fortalezas de los Mecanismos Actuales

Transparencia: La implementación de auditorías externas y la publicación de informes de gestión promueven la transparencia y la rendición de cuentas.

Mejora Continua: Los mecanismos de evaluación periódica y las autoevaluaciones fomentan una cultura de mejora continua y desarrollo profesional (López & Ramírez, 2020).

#### 4.5.4 Debilidades de los Mecanismos Actuales

Inconsistencia en la Aplicación: Existen disparidades en la aplicación y rigor de las evaluaciones y auditorías, lo que puede llevar a evaluaciones subjetivas y poco equitativas (Mendoza, 2020).

Recursos Limitados: La falta de recursos suficientes puede limitar la capacidad de realizar auditorías exhaustivas y de alta calidad.

Falta de Capacitación: No todos los evaluadores y auditores están adecuadamente capacitados, lo que puede afectar la precisión y efectividad de las evaluaciones y auditorías (Hernández, 2019).

#### 4.5.5 Estrategias para Mejorar los Mecanismos de Evaluación y Rendición de Cuentas

Estandarización de Procesos: Desarrollar y aplicar estándares claros y uniformes para todas las evaluaciones y auditorías, asegurando consistencia y equidad en todo el sistema (García, 2019).

Capacitación de Evaluadores: Implementar programas de capacitación específicos para los evaluadores y auditores, mejorando sus habilidades y conocimientos en técnicas de evaluación y auditoría (López & Ramírez, 2020).

Incremento de recursos: Asignar más recursos financieros y humanos para fortalecer la capacidad de evaluación y auditoría, permitiendo una supervisión más detallada y rigurosa (Gómez, 2020).

Tecnologías de la Información: Integrar herramientas tecnológicas avanzadas que faciliten recopilación y análisis de información, mejorando la precisión y eficiencia de las evaluaciones y auditorías (Pérez, 2021).

#### 4.5.6 Caso de Estudio: Santiago, Chile

El sistema de evaluación y rendición de cuentas en Santiago, Chile, es un ejemplo notable de buenas prácticas en la administración pública. Santiago ha implementado un sistema de evaluación basado en competencias que se complementa con auditorías independientes y el uso de plataformas digitales para la gestión de datos. Estas prácticas han demostrado ser efectivas para mejorar la transparencia y eficiencia administrativa, ofreciendo un modelo a seguir para Puebla (González, 2017).

#### 4.6 Resultados en el uso presupuesto

El mejoramiento en los procesos de presupuestación y proyección de gastos es un aspecto clave para garantizar el uso eficiente de los recursos públicos en la administración municipal, destacando cómo la implementación de un sistema meritocrático impacta de manera directa en la calidad de la gestión presupuestal y en la utilización eficiente del gasto público.

##### 4.6.1. Presupuestación Eficiente como Pilar del Buen Gobierno

La presupuestación es una de las funciones fundamentales dentro de cualquier entidad gubernamental, ya que de ella depende la adecuada distribución y asignación de los recursos. En

el contexto de un municipio como Puebla, donde la demanda por servicios públicos es alta y los recursos son limitados, es vital contar con un proceso presupuestario que refleje de manera precisa las prioridades locales y optimice el uso del dinero público.

La implementación del SPC tiene el potencial de mejorar la eficiencia en la presupuestación al profesionalizar a los servidores públicos encargados de estos procesos. Un SPC efectivo permite la incorporación de personal altamente calificado y con conocimiento técnico en las áreas de finanzas públicas, proyección de gastos y administración financiera, lo cual asegura que las decisiones presupuestarias se realicen con base en criterios objetivos y técnicos. Además, los servidores públicos seleccionados a través de un sistema meritocrático poseen las habilidades necesarias para diseñar presupuestos que respondan de manera más adecuada a las necesidades de la población, fomentando una distribución equitativa de los recursos.

#### 4.6.2. Proyección de Gastos y Planificación Financiera

La proyección de gastos a mediano y largo plazo es un desafío constante para las administraciones municipales, ya que los cambios en las prioridades políticas, sociales y económicas pueden generar fluctuaciones en las finanzas. La falta de personal capacitado en planificación financiera ha sido, históricamente, una de las debilidades en muchas entidades gubernamentales, resultando en sobreestimaciones de ingresos o subestimaciones de gastos que generan déficits o ineficiencias en la ejecución presupuestaria.

Con un SPC bien implementado, la proyección de gastos mejora sustancialmente, ya que se emplean herramientas de análisis financiero más sofisticadas y se promueve una cultura de planeación a largo plazo. Los servidores públicos que participan en estos procesos son evaluados en función de su desempeño y su capacidad para proyectar gastos realistas, lo que contribuye a minimizar el riesgo de desbalances financieros. Al proyectar los gastos de manera más precisa, el municipio puede asegurar la estabilidad financiera y evitar la necesidad de realizar ajustes

presupuestarios de emergencia que puedan desestabilizar los programas y servicios.

#### 4.6.3 Optimización del Uso de los Recursos Públicos

Uno de los objetivos centrales de cualquier sistema de gestión pública es asegurar que los recursos asignados generen el máximo beneficio posible para la ciudadanía. En este sentido, el uso eficiente de los recursos públicos está directamente relacionado con la capacidad de los servidores públicos para gestionar los recursos de manera estratégica y transparente. La profesionalización del servicio público, a través del Servicio Profesional de Carrera, garantiza que el personal encargado de la administración de los recursos públicos esté cualificado y posea las competencias necesarias para evitar el mal uso, el desperdicio o incluso la corrupción.

Al ser eficiente genera mejores prácticas de auditoría interna y rendición de cuentas, ya que los servidores públicos actúan bajo principios de responsabilidad y supervisión constante. La transparencia en el uso de los recursos se refuerza con procesos de control interno robustos que permiten un seguimiento adecuado del gasto y la asignación de fondos a los proyectos prioritarios. Además, al contar con personal comprometido y competente, el gobierno municipal puede impulsar iniciativas de mejora continua en la gestión de los recursos, enfocándose en áreas como la digitalización de procesos y la adopción de nuevas tecnologías que optimicen el uso del presupuesto.

#### 4.6.4. Impacto en la Calidad de los Servicios Públicos

El mejoramiento en los procesos de presupuestación, proyección de gastos y uso de recursos tiene un impacto directo en la calidad de los servicios públicos ofrecidos por el municipio. Cuando los recursos se gestionan eficientemente y los presupuestos se diseñan con una visión técnica, se incrementa la capacidad del gobierno para ofrecer servicios de calidad que respondan a las necesidades de la ciudadanía. La profesionalización del personal responsable de la asignación y el seguimiento de los recursos asegura que cada peso invertido genere un beneficio tangible, ya sea en infraestructura, programas sociales, educación o seguridad.

En un escenario donde el SPC está implementado, se logra un ciclo: en donde los servidores públicos, al estar mejor capacitados y ser seleccionados con base en su mérito, generan una mejor gestión presupuestaria, lo cual, a su vez, mejora la calidad de los servicios públicos y fortalece la confianza ciudadana en las instituciones. La confianza ciudadana es esencial para la legitimidad del gobierno, y uno de los factores que más influye en esta confianza es la percepción de un manejo adecuado y transparente de los recursos públicos.

## **5. Identificación de Áreas de Mejora**

El análisis detallado del SPC en el municipio de Puebla ha identificado diferentes áreas que necesitan atención para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos. Esta sección identificará áreas clave y evaluará el impacto de las debilidades observadas en los procesos administrativos y las percepciones ciudadanas.

### **5.1. Detección de Puntos Críticos**

La identificación de puntos críticos en el sistema actual del SPC en el municipio de Puebla es esencial para priorizar acciones de mejora y desarrollar un plan estratégico efectivo, los principales puntos importantes identificados son:

Aunque la mayoría de los servidores públicos en el municipio de Puebla poseen un nivel educativo alto, se observa una significativa falta de programas de capacitación continua y especialización. La ausencia de programas de capacitación y desarrollo profesional limita las oportunidades de crecimiento y actualización de conocimientos para los servidores públicos.

En un entorno en constante evolución, donde las nuevas tecnologías y metodologías de trabajo emergen rápidamente, es crucial que el personal se mantenga al día para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva. Sin programas de capacitación adecuados, los servidores públicos pueden tener dificultades para adaptarse y utilizar nuevas tecnologías que podrían mejorar la eficiencia administrativa y la prestación de servicios.

La digitalización y la automatización de procesos son fundamentales en la modernización del sector público, y la falta de competencias en estas áreas puede ser una barrera significativa. Además, la falta de especialización y actualización de conocimientos puede resultar en una menor eficiencia y eficacia en la gestión pública. Los servidores públicos bien capacitados pueden implementar mejores prácticas y soluciones innovadoras, mientras que aquellos sin la formación adecuada pueden depender de métodos obsoletos y menos eficientes.

La transparencia y la meritocracia en los procesos de selección y promoción son fundamentales para garantizar que los puestos sean ocupados por los candidatos más calificados. Sin embargo, en el municipio de Puebla, estos procesos no siempre están garantizados. La falta de transparencia puede llevar a la contratación de personal menos calificado, lo que afecta negativamente la calidad del servicio público.

Los procesos de selección y promoción deben basarse en méritos y competencias objetivas para asegurar que los mejores candidatos sean seleccionados. Cuando los empleados perciben que las promociones y contrataciones no se basan en criterios justos y transparentes, la moral y la motivación pueden disminuir.

Esto puede resultar en una menor productividad y un mayor descontento entre el personal. Un sistema de selección y promoción que se base en la meritocracia incentiva el desarrollo continuo de habilidades y competencias entre los empleados, quienes se esforzarán por mejorar su desempeño para avanzar en sus carreras.

Los sistemas de evaluación del desempeño y rendición de cuentas son esenciales para identificar áreas de mejora y garantizar la eficiencia y eficacia de la administración pública. En Puebla, estos mecanismos presentan varias deficiencias. Los actuales mecanismos de evaluación del desempeño no son suficientes ni consistentes, que dificulta la identificación precisa de áreas problemáticas y la aplicación de soluciones.

Con falta de evaluaciones regulares y sistemáticas puede llevar a una gestión pública

deficiente. Sin una adecuada rendición de cuentas, es difícil garantizar que la gestión pública sea transparente y responsable. Esto podría afectar negativamente la confianza de los ciudadanos en las instituciones y la legitimidad del gobierno.

Los sistemas de evaluación y rendición de cuentas efectivos son esenciales para la mejora continua. Permiten identificar qué está funcionando bien y qué no, facilitando la implementación de mejoras y asegurando que los recursos se utilicen de la forma más eficiente.

## 5.2. Evaluación del Impacto de las Deficiencias

Las deficiencias identificadas en el sistema actual del SPC en el municipio de Puebla tienen un impacto significativo en la eficiencia y calidad del servicio público. A continuación, detallaré los principales efectos de estas deficiencias:

La falta de programas de capacitación continua y especialización es una de las deficiencias más importantes. La falta de este elemento dificulta que los servidores públicos realicen sus funciones de manera efectiva y eficiente. Sin acceso a programas de capacitación continua, los servidores públicos pueden carecer de las habilidades y competencias necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva.

Esto lleva a una ejecución deficiente de los procesos administrativos y a una menor capacidad para adaptarse a nuevos desafíos y tecnologías. Y, esta falta de especialización impide la innovación y la implementar mejoras en la gestión pública. Los empleados capacitados están mejor preparados para identificar y aplicar nuevas prácticas y tecnologías que pueden mejorar la eficiencia y calidad del servicio.

En consecuencia, la falta de capacitación y desarrollo profesional se traduce directamente en una disminución de la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos. Los servidores públicos menos preparados pueden cometer errores, ser menos eficientes y no cumplir con las expectativas de los usuarios del servicio.

La percepción de procesos de selección y promoción no transparentes podrían tener un impacto negativo significativo en la moral y motivación del personal del personal. Cuando los empleados sienten que las promociones y contrataciones no se basan en méritos y competencias objetivas, su motivación para mejorar y trabajar eficientemente disminuye.

Esto puede llevar a temer una deficiencia en la productividad y con los compromisos con sus responsabilidades. Además, la falta de transparencia y meritocracia resulta en la pérdida de empleados talentosos que buscan oportunidades en otros lugares donde sus habilidades y esfuerzos sean reconocidos y recompensados de manera justa.

La percepción de injusticia en los procesos de selección y promoción puede generar un ambiente de trabajo desfavorable y poco colaborativo. Los empleados pueden sentirse desmotivados y resentidos, lo que tiene un impacto en la cohesión del equipo y la eficiencia organizacional.

Las deficiencias en la rendición de cuentas y evaluación del desempeño tienen un impacto directo en la confianza ciudadana en las instituciones públicas. Sin mecanismos efectivos de rendición de cuentas, los ciudadanos pueden percibir a las instituciones públicas como opacas y poco responsables. Esta percepción reduce la legitimidad del gobierno y la confianza en su capacidad para gestionar los recursos públicos de manera eficiente y justa.

Además, la falta de transparencia y rendición de cuentas puede alimentar la percepción de corrupción y nepotismo dentro de las instituciones públicas. Esto deteriora aún más la confianza ciudadana y puede llevar a un menor compromiso cívico y apoyo a las políticas públicas. La confianza ciudadana es esencial para la efectividad del gobierno. Sin la confianza del público, es más difícil implementar políticas y programas de manera efectiva, ya que los ciudadanos pueden ser menos propensos a colaborar y cumplir con las iniciativas gubernamentales.

### 5.3. Problemas en los Procesos Administrativos

Los procesos administrativos en el servicio público del municipio de Puebla presentan varios problemas que afectan significativamente su eficiencia y efectividad. Estos problemas, en conjunto, limitan la capacidad de la administración pública para ofrecer servicios de alta calidad y responder de la mejor manera a las necesidades de la ciudadanía. A continuación, se detallan los principales problemas identificados:

Uno de los problemas más notables es la excesiva burocratización de los procedimientos administrativos. Los trámites y procesos administrativos suelen ser excesivamente complicados y prolongados. Esto no solo retrasa la toma de decisiones, sino que también demora la implementación de políticas públicas y la prestación de servicios a la ciudadanía. La complejidad de los procedimientos administrativos crea cuellos de botella que afectan la eficiencia operativa de las dependencias gubernamentales.

Además, la burocratización a menudo se traduce en una cantidad innecesaria de papelería y trámites redundantes. Los servidores públicos y los ciudadanos se enfrentan a formularios y requisitos que, en muchos casos, podrían ser simplificados o eliminados. Esta redundancia no solo consume tiempo y recursos, sino que también genera frustración y descontento entre los usuarios del servicio.

La adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos administrativos del municipio de Puebla es limitada. La escasa implementación de herramientas tecnológicas impide la automatización de muchos procesos administrativos que podrían ser más eficientes si se utilizaran sistemas electrónicos.

La automatización de tareas rutinarias y repetitivas no solo ahorra tiempo, sino que también reduce la probabilidad de error humano y mejora la precisión de la gestión de la información. La capacidad de las entidades gubernamentales para acceder, compartir y utilizar datos es limitada por la falta de sistemas de gestión de información efectivos. La falta de plataformas de gestión de información integrada hace que los procesos sean manuales y

fragmentados, lo que afecta la toma de decisiones basada en datos y la coordinación entre diversas áreas y niveles de gobierno.

La fragmentación de responsabilidades entre diferentes dependencias y niveles de gobierno es otro problema crítico que afecta la eficiencia administrativa. La ausencia de una coordinación efectiva entre las diversas dependencias y niveles de gobierno conduce a la duplicación de esfuerzos y recursos. Diferentes entidades pueden trabajar en proyectos similares sin comunicación adecuada, resultando en un uso ineficiente de los recursos disponibles.

Además, la falta de una clara definición de responsabilidades puede llevar a una ejecución ineficaz de las tareas. Cuando no está claro quién es responsable de qué, las tareas pueden ser pasadas por alto o no completarse a tiempo. Esto también dificulta la rendición de cuentas, ya que no hay una línea de responsabilidad claramente establecida para la evaluación del desempeño y la implementación de mejoras.

#### 5.4. Prácticas No Meritocráticas y Nepotismo

Los procesos administrativos en el servicio público del municipio de Puebla presentan varios problemas que afectan significativamente su eficiencia y efectividad. Estos problemas, en conjunto, limitan la capacidad de la administración pública para ofrecer servicios de alta calidad y respuesta oportuna a las demandas de la ciudadanía. A continuación, se detallan los principales problemas identificados:

Uno de los problemas más notables es la excesiva burocratización de los procedimientos administrativos. Los trámites y procesos administrativos suelen ser excesivamente complicados y prolongados. Esto no solo retrasa la toma de decisiones, sino que también demora la ejecución de políticas gubernamentales y la prestación de servicios a la población.

La complejidad de los procedimientos administrativos crea cuellos de botella que afectan la eficiencia operativa de las dependencias gubernamentales. Además, la burocratización a

menudo se traduce en una cantidad innecesaria de papelería y trámites redundantes. Los servidores públicos y los ciudadanos se enfrentan a formularios y requisitos que, en muchos casos, podrían ser simplificados o eliminados. Esta redundancia no solo consume tiempo y recursos, sino que también genera frustración y descontento entre los usuarios del servicio.

Otro aspecto crítico es la falta de integración tecnológica. La adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos administrativos del municipio de Puebla es limitada. La escasa implementación de herramientas tecnológicas impide la automatización de muchos procesos administrativos que podrían ser más eficientes si se utilizaran sistemas electrónicos.

La automatización de tareas rutinarias y repetitivas no solo ahorra tiempo, sino que disminuye la probabilidad de error humano y aumenta la precisión de la gestión de la información. La falta de sistemas de gestión de información eficientes limita la capacidad de las dependencias gubernamentales para acceder, compartir y utilizar datos de manera efectiva. La ausencia de plataformas integradas para la gestión de información resulta en procesos manuales y fragmentados, lo que tiene un impacto en la toma de decisiones basada en datos y la coordinación entre diversas áreas y niveles de gobierno.

Asimismo, la fragmentación de responsabilidades entre diferentes dependencias y niveles de gobierno es un problema crítico que afecta la eficiencia administrativa. La ausencia de una coordinación efectiva entre las diversas dependencias y niveles de gobierno conduce a la duplicación de recursos y esfuerzos.

Diferentes entidades pueden trabajar en proyectos similares sin una comunicación adecuada, resultando en un uso ineficiente de los recursos disponibles. Además, la falta de una clara definición de responsabilidades puede llevar a una ejecución ineficaz de las tareas. Cuando no está claro quién es responsable de qué, las tareas pueden ser pasadas por alto o no completarse a tiempo. Esto también dificulta la rendición de cuentas, ya que no hay una línea de

responsabilidad claramente establecida para la evaluación del desempeño y la implementación de mejoras.

## **6. Propuestas de Mejoramiento**

### **6.1. Mejoras en los Procesos de Selección y Promoción del Personal**

La revisión de los criterios de selección es fundamental para asegurar que el proceso de contratación en el municipio de Puebla sea justo, transparente y eficaz. Esto implica varios pasos clave que se detallan a continuación.

#### **Establecimiento de Competencias Clave**

El primer paso en la revisión de los criterios de selección es la identificación de competencias específicas para cada puesto. Es crucial realizar un análisis exhaustivo de las responsabilidades y habilidades requeridas para cada posición. Esto incluye tanto las competencias técnicas específicas, como el conocimiento especializado y las habilidades prácticas, así como las competencias transversales, como la capacidad de resolución de problemas, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo y la adaptabilidad.

Para lograr esto, se debe consultar con los servidores públicos actuales, obteniendo una comprensión clara y detallada de las exigencias de cada puesto. Posteriormente, se deben desarrollar perfiles de competencias que sirvan como referencia durante todo el proceso de selección, garantizando que los candidatos sean evaluados de manera coherente y objetiva en función de estas competencias establecidas.

#### **Transparencia en los Criterios**

La transparencia en los criterios de selección es esencial para construir confianza en el proceso de contratación. Los criterios deben ser publicados en los sitios web oficiales del municipio y en las plataformas de reclutamiento utilizadas, asegurando que la información sea accesible y comprensible para todos los candidatos potenciales.

Es importante que las descripciones de los puestos sean claras y detalladas, especificando las competencias y habilidades requeridas, así como las expectativas del puesto. Además, se pueden realizar sesiones informativas y talleres dirigidos a los empleados actuales y futuros candidatos para explicar los criterios de selección y el proceso en general, fomentando así una mayor transparencia y comprensión.

#### Actualización Continua

Los criterios de selección deben ser revisados y actualizados regularmente para mantenerse relevantes y efectivos. Se recomienda establecer un calendario de revisión continua, al menos una vez al año, para evaluar y ajustar los criterios según sea necesario. Esta revisión debe incluir la incorporación de retroalimentación de los Secretarios, Directores, empleados y candidatos para identificar áreas de mejora y asegurar que los criterios sigan siendo pertinentes.

Además, es fundamental monitorear las tendencias del mercado laboral y las necesidades cambiantes del municipio para adaptar los criterios de selección en consecuencia. Esto garantiza que los criterios reflejen las competencias necesarias para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes.

#### Implementación de Políticas de Inclusión y Diversidad

La inclusión y la diversidad son componentes cruciales en la revisión de los criterios de selección. Se deben desarrollar políticas que promuevan la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo, asegurando que los criterios de selección no sean discriminatorios. La capacitación de los responsables de la selección en la identificación y mitigación de sesgos inconscientes es esencial para garantizar un proceso de selección justo.

Asimismo, se deben establecer sistemas para monitorear y reportar la diversidad en los procesos de selección, asegurando que se están tomando medidas activas para mejorar la inclusión. Realizar análisis periódicos para identificar posibles áreas de mejora en términos de

diversidad y ajustar los criterios de selección en consecuencia es una práctica recomendada.

### Comunicación y Formación

La comunicación y la capacitación son esenciales para el éxito de la aplicación de los criterios de selección revisados. Es importante proporcionar formación regular al personal de recursos humanos sobre los criterios de selección y la importancia de aplicarlos de manera consistente y justa. Esta formación debe incluir módulos sobre competencias clave, evaluación de candidatos y eliminación de sesgos en los procesos de selección.

Además, los Secretarios y Directores deben estar involucrados en la definición y actualización de los criterios de selección, asegurando que estén alineados con las necesidades operativas y estratégicas del municipio. Establecer canales de comunicación abiertos entre los Secretarios y Directores y el equipo de recursos humanos facilita la colaboración continua y asegura que los criterios de selección se apliquen de manera efectiva.

Una revisión de los criterios de selección en el municipio de Puebla implica establecer competencias clave específicas para cada puesto, garantizar la transparencia en los criterios, actualizar regularmente estos criterios, implementar políticas de inclusión y diversidad, y proporcionar comunicación y formación adecuadas. Estas medidas no solo mejorarán la objetividad y transparencia en el proceso de selección, sino que también contribuirán a atraer y retener a los mejores talentos, alineados con las necesidades y objetivos del municipio.

### 6.2. Fortalecimiento de los Programas de Capacitación y Desarrollo Profesional

El fortalecimiento de los programas de capacitación y desarrollo profesional es un apartado esencial para mejorar la eficiencia y efectividad del SPC en el municipio de Puebla. El primer paso es realizar diagnósticos de las necesidades de para desarrollar programas de capacitación.

Esto implica evaluar las habilidades de los empleados actuales y compararlas con las

habilidades requeridas para sus roles actuales y futuros. Para ello, se pueden utilizar herramientas como encuestas, entrevistas y evaluaciones de desempeño. A partir del diagnóstico, se deben identificar las brechas de competencias, es decir, las áreas donde los empleados necesitan mejorar o adquirir nuevas habilidades. Este análisis debe ser detallado y específico para cada departamento y puesto, asegurando que las necesidades de capacitación se aborden de manera integral.

Con base en los diagnósticos de necesidades, se deben desarrollar programas de capacitación estructurados que incluyan tanto habilidades técnicas como blandas. Estos programas deben ser diseñados de manera que sean progresivos y acumulativos, permitiendo a los empleados avanzar en su desarrollo profesional de manera continua.

Además de las habilidades técnicas específicas, es importante incluir capacitación en habilidades transversales como liderazgo, comunicación, colaboración y resolución de problemas. Estas habilidades son esenciales para el buen desempeño en cualquier trabajo y contribuyen al desarrollo integral de los empleados. Dada la rápida evolución tecnológica, es crucial incluir módulos de capacitación en nuevas tecnologías y herramientas digitales.

Esto no solo mejora la eficiencia y productividad de los empleados, sino que también los prepara para los desafíos futuros del entorno laboral.

Para fortalecer los programas de capacitación, se pueden establecer convenios con universidades y centros de investigación. Estas instituciones pueden proporcionar expertos y recursos educativos que enriquezcan los programas de capacitación del municipio.

A través de estas colaboraciones, se pueden desarrollar programas de formación avanzados, como diplomados, maestrías y certificaciones, que ofrezcan a los empleados oportunidades de desarrollo profesional más profundas y especializadas.

Las plataformas de e-learning son una herramienta eficaz para facilitar el acceso a la

capacitación, especialmente para los empleados que no pueden asistir a sesiones presenciales debido a sus horarios o ubicación geográfica. Estas plataformas deben ofrecer una variedad de cursos y recursos educativos accesibles en cualquier momento.

El aprendizaje autodirigido también está disponible en las plataformas de aprendizaje electrónico., donde los empleados pueden seleccionar y seguir cursos que se alineen con sus intereses y necesidades de desarrollo profesional. Esto fomenta una cultura de aprendizaje continuo y automejora.

Para evaluar la eficacia de los programas de capacitación, es necesario implementar un sistema de monitoreo y evaluación. Esto implica recopilar datos sobre la participación, el desempeño y la satisfacción del personal con los programas. Basado en los resultados de las evaluaciones, se debe buscar retroalimentación continua de los participantes para ajustar y mejorar los programas de capacitación. Este ciclo de mejora continua asegura que los programas se mantengan relevantes y efectivos.

Para motivar a los empleados a participar en los programas de capacitación, se pueden implementar sistemas de reconocimiento y recompensas. Esto puede incluir certificaciones, bonificaciones, promociones y otros incentivos que valoren y recompensen el esfuerzo y la dedicación al desarrollo profesional. Proveer apoyo financiero para la educación continua, como becas o subsidios, puede aliviar la carga económica de los empleados y fomentar una mayor participación en programas de capacitación avanzados.

Proporcionar continuamente al personal de recursos humanos formación para el uso y selección de los criterios de selección y la importancia de aplicarlos de manera consistente y justa. Esta formación debe incluir módulos sobre competencias clave, evaluación de candidatos y eliminación de sesgos en los procesos de selección.

Los Secretarios y Directores deben estar involucrados en la definición y actualización de los criterios de selección, asegurando que estén alineados con las necesidades operativas y

estratégicas del municipio. Establecer canales de comunicación abiertos entre los Secretarios y Directores y el equipo de recursos humanos facilita la colaboración continua y asegura que los criterios de selección se apliquen de manera efectiva.

La comunicación clara y efectiva sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a todos los empleados es esencial. Utilizando diversos canales de comunicación, como circular o memorándum, correos electrónicos y reuniones informativas vía electrónica, ayuda a asegurar que todos estén informados.

Establecer canales para que los empleados puedan proporcionar retroalimentación sobre los programas de capacitación y sugerir mejoras es vital para mantener la relevancia y efectividad de los programas. Publicar reportes periódicos sobre el progreso y los resultados de los programas de capacitación, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas, destacando los logros y las áreas de mejora.

Es necesario mejorar los programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los empleados y crear un entorno de trabajo más eficiente y motivado. Estas medidas garantizan que el personal esté bien equipado para enfrentar los desafíos y responsabilidades de sus roles, mejorando así la calidad del servicio que brinda el municipio de Puebla.

## **7. Resultados**

### **7.1. Evaluación del Estado Actual del SPC en el Municipio de Puebla**

La evaluación del estado actual del SPC en el Municipio de Puebla revela una variedad de puntos fuertes y débiles que tienen un impacto directo en la eficiencia y eficacia de la administración pública. A partir del análisis de los datos recopilados, se observa que, aunque existe un marco normativo que respalda la implementación del Servicio Profesional de Carrera, su aplicación en la práctica es parcial y enfrenta serios desafíos.

Una de las principales fortalezas identificadas es el alto nivel educativo de una buena parte de los servidores públicos, especialmente aquellos en puestos clave dentro de la administración. Sin embargo, esta fortaleza se ve contrarrestada por una falta significativa de programas de capacitación continua que permitan a los servidores adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías de trabajo, lo que limita su capacidad para satisfacer las demandas actuales del servicio público.

Asimismo, los procesos de selección y promoción dentro del SPC no siempre garantizan la transparencia y meritocracia necesaria. Resaltando la existencia de casos en donde la contratación y promoción se basan en relaciones personales o influencias políticas, lo que no solo reduce la eficiencia administrativa, sino que también afecta negativamente la moral del personal y la confianza ciudadana en las instituciones.

Los mecanismos de evaluación y rendición de cuentas son otros puntos críticos. La falta de consistencia en estos procesos impide una adecuada identificación de áreas de mejora y la implementación de medidas correctivas, lo que perpetúa las deficiencias en la gestión pública y limita el impacto positivo que podría tener un SPC bien implementado.

## 7.2. Impacto Potencial de las Propuestas de Mejora

Las propuestas de mejora para el SPC en el Municipio de Puebla, si se implementan correctamente, tienen el potencial de transformar significativamente la calidad del servicio público. Entre los beneficios más destacados se encuentra el fortalecimiento de la profesionalización de los servidores públicos, lo cual podría llevar a una mayor eficiencia en la administración y, en consecuencia, a una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

La implementación de programas de capacitación continua y especializada no solo mejoraría las competencias de los servidores públicos, sino que también aumentaría su motivación y compromiso al ver que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados. Además,

un sistema más claro y basado en el mérito para la selección y promoción ayudaría a atraer y retener talento, lo que aumentaría la eficiencia operativa de la administración pública.

Por otro lado, la mejora en los mecanismos de evaluación y rendición de cuentas permitiría un seguimiento más efectivo del desempeño de los servidores públicos, lo que facilitaría la identificación de áreas de mejora y la aplicación de medidas correctivas en tiempo real. Esto no solo aumentaría la eficacia de las políticas públicas, sino que también fortalecería la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales.

### 7.3. Comparación con Modelos Internacionales

Al comparar el SPC en Puebla con modelos internacionales exitosos, como los implementados en países escandinavos o en Canadá, se observa una brecha significativa en varios aspectos clave. Los modelos internacionales destacan por su enfoque en la meritocracia, la transparencia y la rendición de cuentas, elementos que son fundamentales para asegurar una administración pública eficiente y orientada al servicio.

En países como Suecia y Dinamarca, por ejemplo, el SPC está profundamente integrado en la cultura organizacional, con procesos de selección y promoción que son altamente transparentes y basados en competencias específicas. Además, estos países cuentan con programas de capacitación continua obligatoria para todos los servidores públicos, lo que asegura que estén siempre preparados para enfrentar los desafíos cambiantes de la administración pública.

En contraste, el SPC en el Municipio de Puebla, aunque normativamente similar en algunos aspectos, carece de la misma robustez en su implementación. Las prácticas no meritocráticas y el nepotismo son más comunes, y la capacitación continua no es prioritaria, lo que reduce la eficiencia del sistema en comparación con estos modelos internacionales.

### 7.4. Limitaciones de la Investigación

Es crucial tener en cuenta las limitaciones de esta investigación, las cuales han afectado el alcance y la profundidad de los hallazgos. La falta de acceso a fuentes primarias de información, como encuestas o entrevistas con servidores públicos, ha sido una de las principales limitaciones, lo que ha restringido la capacidad de obtener una visión más detallada de la implementación del SPC en el municipio Puebla.

Además, la investigación se ha basado en gran medida en el análisis de documentos oficiales y bases de datos secundarias, lo que, aunque valioso, puede no reflejar completamente la realidad operativa del Servicio Profesional de Carrera. Asimismo, la comparación con modelos internacionales se ha limitado a la revisión de literatura, sin la posibilidad de realizar estudios de campo o intercambios directos con administraciones públicas de otros países.

#### 7.5. Implicaciones para la Administración Pública en Puebla

Las implicaciones de los resultados de esta investigación para la administración pública en Puebla buscan ser significativas. Con la implementación de un SPC robusto y bien estructurado tiene el potencial de transformar la eficiencia y efectividad del servicio público en el municipio. Sin embargo, para que estas mejoras se materialicen, es crucial que se aborden las deficiencias identificadas, especialmente en lo que respecta a la capacitación continua, la meritocracia en los procesos de selección y promoción, y la rendición de cuentas.

Un SPC fortalecido no solo mejoraría la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía, sino que también podría servir como un modelo para otros municipios en México, contribuyendo así al desarrollo de una administración pública más profesional y eficiente a nivel nacional. Además, al fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, se podría aumentar la confianza ciudadana en las instituciones públicas, lo que es fundamental para la legitimidad y sostenibilidad de cualquier gobierno.

## 8. Conclusión

La implementación y fortalecimiento del SPC en el Municipio de Puebla representa una oportunidad crucial para transformar la administración pública local, dotándola de mayor eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta ante las demandas ciudadanas.

Esta investigación ha revelado que, si bien el del SPC en el Municipio de Puebla cuenta con una estructura normativa y un nivel educativo relativamente alto entre los servidores públicos, las deficiencias en la capacitación, los procesos de selección, la evaluación del desempeño y la cultura organizacional limitan gravemente su efectividad.

En primer lugar, la carencia de programas de capacitación continua y especializada es uno de los obstáculos más significativos para la profesionalización del servicio público. A pesar de que muchos servidores públicos poseen un alto nivel educativo, la falta de formación específica y actualizada les impide adaptarse a las nuevas tecnologías, metodologías y desafíos que enfrentan en su labor diaria.

Esta situación no solo reduce la eficiencia del trabajo individual, sino que también afecta la capacidad del gobierno municipal para implementar políticas públicas de manera efectiva, limitando así la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Otro problema identificado es la prevalencia de prácticas no meritocráticas en los procesos de selección y promoción dentro del del SPC en el Municipio de Puebla. La falta de transparencia en estos procesos, donde el nepotismo y el clientelismo a menudo prevalecen sobre el mérito y la competencia, socava la confianza de los empleados en el sistema.

Esto no solo desmotiva a los servidores públicos más competentes, sino que también perpetúa una cultura organizacional donde la mediocridad puede ser recompensada, lo que a largo plazo mina la capacidad institucional para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y ética.

Además, los mecanismos actuales de evaluación del desempeño y rendición de cuentas

son inadecuados para identificar y corregir a tiempo las deficiencias dentro del del SPC en el Municipio de Puebla. La falta de evaluaciones objetivas y sistemáticas dificulta la implementación de mejoras necesarias y perpetúa las ineficiencias.

Sin un sistema robusto de rendición de cuentas, las prácticas inadecuadas y las deficiencias operativas permanecen sin corregirse, afectando tanto la productividad interna como la percepción pública de la administración.

La comparación con modelos internacionales de SPC resalta las áreas en las que el sistema de Puebla se queda corto. En otros contextos, el del SPC en el Municipio de Puebla, se tendría que basar en la meritocracia, la transparencia y una cultura de servicio al ciudadano, principios que, aunque reconocidos en los marcos normativos locales, no se aplican consistentemente en la práctica.

Esta disparidad subraya la necesidad de una reforma integral que no solo incorpore las mejores prácticas internacionales, sino que también se adapte a las particularidades locales, fortaleciendo la cultura organizacional y el compromiso con la mejora continua.

Las implicaciones de estas deficiencias son profundas y multifacéticas. A nivel operativo, la ineficiencia administrativa resultante afecta directamente la calidad de los servicios públicos, lo que a su vez repercute en la confianza ciudadana en las instituciones.

Un gobierno percibido como ineficaz o corrupto no solo enfrenta dificultades para implementar políticas públicas, sino que también arriesga la erosión de su legitimidad y el debilitamiento del tejido social. La falta de confianza en las instituciones públicas puede llevar a un menor compromiso ciudadano y a una mayor resistencia a las políticas gubernamentales, creando un ciclo de desconfianza y desafección difícil de romper.

En este contexto, la reforma del del SPC en el Municipio de Puebla no es solo una opción, sino una necesidad urgente. La investigación subraya que la mejora del sistema requiere

un enfoque integral que abarque desde la formación y capacitación de los servidores públicos, hasta la implementación de mecanismos efectivos de evaluación del desempeño y rendición de cuentas. Es esencial que esta reforma no se quede en el nivel normativo, sino que se traduzca en cambios reales y palpables en la cultura organizacional y en las prácticas diarias de la administración pública.

El camino hacia un del SPC en el Municipio de Puebla funcional y efectivo será complejo y demandará un compromiso decidido por parte de todos los actores involucrados, incluyendo al gobierno, a los servidores públicos y a la sociedad civil. Sin embargo, los beneficios potenciales de una administración pública más eficiente, transparente y orientada al servicio justifican plenamente los esfuerzos necesarios. La implementación efectiva de un del SPC en el Municipio de Puebla sólido puede no solo mejorar la calidad de los servicios públicos y aumentar la confianza ciudadana, sino también fortalecer la legitimidad del gobierno y contribuir al desarrollo sostenible del municipio.

En última instancia, el éxito de esta reforma podría servir como un modelo para otras regiones de México, demostrando que es posible transformar la administración pública local a través de un enfoque decidido y bien planificado. La implementación de un del SPC en el Municipio de Puebla robusto, tiene el potencial de convertirse en un catalizador de cambio, no solo para el municipio, sino para el país en su conjunto, sentando las bases para una administración pública más justa, eficiente y cercana a las necesidades de la ciudadanía.

## **9. Bibliografía**

- Arenas, A. (2016). *Gestión pública y profesionalización del servicio civil en México*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- CIDE. (2017). *Evaluación del SPC en México*. Ciudad de México: CIDE.
- INEGI. (2021). *Estadísticas de Gobierno: Encuesta Nacional de Calidad e Impacto*

*Gubernamental (ENCIG)*. Ciudad de México: INEGI.

Lindquist, E. A., Vincent, S., & Wanna, J. (Eds.). (2015). *Putting Citizens First: Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*. Canberra: ANU Press.

México Evalúa. (2019). *El SPC en la administración pública federal*. Recuperado de: [México Evalúa](#)

OECD. (2010). *Public Administration After New Public Management*. Paris: OECD Publishing.

OCDE. (2020). *Modernización del Servicio Civil en América Latina*. París: OCDE Publishing.

Pardo, M. C. (2015). *La profesionalización de los servidores públicos en América Latina*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Rodríguez, V. E. (1997). *Decentralization in Mexico: From Reforma Municipal to Solidaridad to Nuevo Federalismo*. Boulder, CO: Westview Press.

Svara, J. H. (2008). *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning.

Banco Mundial. (2018). *Reformas del servicio civil en América Latina y el Caribe: Lecciones aprendidas y el camino a seguir*. Washington, DC: Banco Mundial.

Rodríguez, V. E. (1997). *Decentralization in Mexico: From Reforma Municipal to Solidaridad to Nuevo Federalismo*. Boulder, CO: Westview Press.

Fung, A., Graham, M., & Weil, D. (2007). *Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1),

3-19.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press

García, M. (2019). La transparencia en la administración pública: avances y desafíos. Puebla: Editorial Universitaria.

González, A. (2017). Reformas administrativas en América Latina: el caso de Bogotá. Bogotá: Universidad Nacional.

Gómez, R. (2020). Recursos humanos en el sector público: retos y oportunidades. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Hernández, L. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones públicas. México: Trillas.

López, J., & Ramírez, P. (2020). Capacitación y desarrollo profesional en el servicio público. Puebla: Editorial Universitaria.

Martínez, C. (2018). Evaluación del desempeño en la administración pública. Monterrey: Editorial Tecnológico de Monterrey.

Mendoza, S. (2020). Desigualdad en la capacitación del sector público. Ciudad de México: UNAM.

Pérez, M. (2021). Profesionalización del servicio público en México. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Sánchez, T. (2018). Criterios de evaluación en el servicio público. Querétaro: Editorial

UAQ.

Vargas, R. (2021). Cultura organizacional en el sector público. Mérida: Editorial

Anáhuac.