



S.E.P. TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

# Instituto Tecnológico de Tuxtepec



MODELO ADMINISTRATIVO SERVICIO CIVIL DE  
CARRERA, UNA OPCION AJUSTABLE AL CENTRO  
INTEGRAL DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE EN  
TUXTEPEC.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**SALUD CHICATTI FRANCISCA ANDREA**

NUM. DE CONTROL

**M18350002**

ASESOR:

**DR. DIONICIO PARRA VALIS**

**San Juan Bautista Tuxtepec 2021**



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Tuxtepec  
Subdirección Académica

**Autorización de Presentación Electrónica de Tesis**

San Juan Bautista Tuxtepec, Oax., **30/junio/2021**

No. de Oficio 2533

**C. FRANCISCA ANDREA SALUD CHICATTI  
EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
CON NÚMERO DE CONTROL M18350002  
P R E S E N T E**

POR MEDIO DE LA PRESENTE ME PERMITO COMUNICARLE QUE, EL COMITÉ TUTORIAL INTEGRADO POR LOS CC. DIONICIO PARRA VALIS, ROSA EUGENIA DÍAZ MENÉNDEZ, ZULEMA OLGUÍN JÁCOME, Y ISABEL LIRA VAZQUEZ, REVISÓ Y APROBÓ EN SU TOTALIDAD EL TRABAJO PROFESIONAL DENOMINADO: "MODELO ADMINISTRATIVO SERVICIO CIVIL DE CARRERA, UNA OPCIÓN AJUSTABLE AL CENTRO INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN TUXTEPEC" PRESENTADO POR USTED COMO PRODUCTO DE TESIS DE ACUERDO AL LINEAMIENTO DE TITULACIÓN CORRESPONDIENTE, PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

POR LO ANTERIOR Y DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES SE LE DA TRÁMITE LEGAL PARA QUE PROCEDA A LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL.

**ATENTAMENTE**  
*Excelencia en Educación Tecnológica.*

**JULIÁN KURI MAR**  
SUBDIRECTOR ACADÉMICO

ccp. Depto. Servicios Escolares  
Archivo  
MMHC/rmdom\*



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC**

**SUBDIRECCIÓN  
ACADÉMICA**



Calzada Dr. Víctor Bravo Ahuja Num. 561, Col. Predio el Paraíso,  
C.P. 68350, Sn. Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.  
Tels. (287) 875-10-44, 875-18-80 ext. 131  
email:profesional@tuxtepec.tecnm.mx, contacto:





Carta de Cesión de Derechos Autorales

Título de la Tesis	<b>MODELO ADMINISTRATIVO SERVICIO CIVIL DE CARRERA, UNA OPCIÓN AJUSTABLE AL CENTRO INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN TUXTEPEC</b>
Autor principal	<b>SALUD CHICATTI FRANCISCA ANDREA</b>
Email de contacto	<b>andreasaludchicatti@gmail.com</b>
Segundo autor	DR. DIONICIO PARRA VALIS
Tercer autor	MTRA. ROSA EUGENIA DÍAZ MENÉNDEZ
Cuarto autor	DRA. ZULEMA OLGUÍN JÁCOME
Registro ISBN / ISSN (Cuando aplique)	

Tuxtepec, Oaxaca **28/JUNIO/2021**

Por este conducto manifiesto que es mi libre voluntad el ceder los derechos patrimoniales relativos a la obra literaria de la cual soy el autor, a favor del Tecnológico Nacional de México / Campus Tuxtepec; para que sea publicada, sin más límites que los establecidos en la Ley Federal del Derecho de Autor.

Extiendo la presente para los fines legales a que haya lugar.

Atentamente

Autor1: SALUD CHICATTI FRANCISCA ANDREA

Autor 2: DR. DIONICIO PARRA VALIS

Autor 3: MTRA. ROSA EUGENIA DÍAZ MENÉNDEZ

Autor 4: DRA. ZULEMA OLGUÍN JÁCOME

Firma

Firma

Firma

Firma

## Agradecimientos

Agradezco a Dios por bendecirme en esta época tan difícil, y por permitirme culminar este proyecto tan importante de mi vida profesional.

Agradezco muy infinitamente a todos los catedráticos que con sus conocimientos, experiencias y orientación han colaborado para que el trabajo de investigación haya sido menos complejo.

Agradezco al TecNM de Tuxtepec, por las atenciones que nos brindaron durante este periodo.

Y muy especial, agradezco a todos mis compañeros de la maestría, por compartir sus conocimientos y experiencias que hicieron enriquecer este proceso.

## **Dedicatoria**

A mis hijos, por ser el motor que impulsa mi vida,

A mi padre Francisco + y mi madre Edith, por ser mi apoyo incondicional y mi inspiración por siempre,

A mis hermanos, Conchis, Edith, Alma y Ángel, con quienes Dios me ha dado la bendición de compartir esta vida y que, sin el apoyo de cada uno, no hubiera logrado culminar esta etapa.

Francisca Andrea Salud Chicatti.

## Resumen

Esta investigación tiene como finalidad presentar un diagnóstico del impacto en la profesionalización de puestos en la Secretaría de Finanzas de Oaxaca con base en el modelo administrativo de Servicio Civil de Carrera para el mejor desempeño de la función pública.

La investigación es de tipo descriptivo, no experimental, por lo tanto, se llevó a cabo una evaluación del desempeño y compromiso por parte del personal, así como la observación de la satisfacción laboral actual del personal del Centro Integral de Atención al Contribuyente en San Juan Bautista Tuxtepec.

Para esta investigación el instrumento de recolección de datos que se utilizó es la encuesta, misma que se aplicó mediante una entrevista al personal del CIAC Tuxtepec, en virtud que al ser pocos los empleados de base, se tuvo el tiempo suficiente para cada uno.

Con fundamento en resultados más relevantes encontramos que la situación laboral actual, no permite un mayor compromiso institucional.

**Palabras clave:** Servicio Civil de carrera, desempeño función pública.

## **Abstract**

The purpose of this research is to present a diagnosis of the impact on the professionalization of positions in the Ministry of Finance of Oaxaca based on the administrative model of the Civil Service for the best performance of the public service.

The research is descriptive, not experimental, therefore, an evaluation of the performance and commitment by the staff was carried out, as well as the observation of the current job satisfaction of the staff of the Integral Center for Taxpayer Assistance in San Juan Baptist Tuxtepec.

For this research, the data collection instrument that was used is the survey, which was applied through an interview with the CIAC Tuxtepec staff, by virtue of the fact that there were few base employees, enough time was had for each one.

Based on more relevant results, we find that the current employment situation does not allow a greater institutional commitment.

**Keywords:** Civil Service of career, performance public function

## Índice

Agradecimientos .....	iv
Dedicatoria .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice de figuras.....	9
Índice de tablas .....	11
Introducción .....	12
I. Problema de investigación.....	14
1.1. Antecedentes .....	14
1.2. Justificación.....	16
1.3. Objetivos .....	17
1.3.1. Objetivo General .....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
II. Marco teórico .....	18
2.1. Administración Pública.....	18
2.2. Servicio Civil.....	24
2.3. Servicio Civil de Carrera en México.....	27
2.4. Servicio Civil de Carrera en Oaxaca .....	28
2.5. Ventajas y desventajas del Servicio Civil de Carrera en México. ....	37
III. Metodología .....	39
3.1. Materiales e instrumentos .....	39
3.2. Métodos y procedimientos .....	46
IV. Resultados .....	49
Conclusiones .....	67
Recomendaciones .....	69
Referencias.....	70
Anexos .....	71
Glosario.....	76

## Índice de figuras

Figura 1. ....	20
<i>Organización Administrativa de Gobierno</i> .....	20
Figura 2. ....	47
<i>Diagrama de Procedimiento de Instrumento de medición</i> .....	47
Figura 3. ....	49
<i>Ubicación del Centro Integral de Atención al Contribuyente en Tuxtepec</i> .....	49
Figura 4. ....	51
<i>Edad de los trabajadores de base</i> .....	51
Figura 5. ....	52
<i>Estado civil de los trabajadores de base</i> .....	52
Figura 6. ....	53
<i>Perfil académico del personal</i> .....	53
Figura 7. ....	54
<i>Datos generales de la Secretaría de Finanzas</i> .....	54
Figura 8. ....	55
<i>Trabajadores de base. Áreas administrativas</i> .....	55
Figura 9. ....	56
<i>Trabajadores de base. Antigüedad laboral.</i> .....	56
Figura 10. ....	57
<i>Clima Organizacional. De qué manera estás de acuerdo en las afirmaciones:</i> .....	57
Figura 11. ....	59
<i>Grado de Satisfacción Laboral</i> .....	59
Figura 12. ....	60
<i>Compromiso Laboral</i> .....	60
Figura 13. ....	62
<i>Motivación. Movimientos escalafonarios.</i> .....	62
Figura 14. ....	63
<i>Servicio Civil de Carrera</i> .....	63

Figura 15. ....	64
<i>Servicio Civil de Carrera. Alternativa escalafonaria.</i> .....	64
Figura 16. ....	65
<i>Nombramientos de jefes de CIAC Tuxtepec.</i> .....	65

## Índice de tablas

Tabla 1. ....	18
<i>Diferencias entre los ámbitos público y privado:.....</i>	18
Tabla 2. ....	33
<i>Descripción de fase de escalafón.....</i>	33
Tabla 3. ....	34
<i>Movimientos por Convenio.....</i>	34
Tabla 4. ....	38
<i>Ventajas y Desventajas del Servicio Civil de Carrera.....</i>	38
Tabla 5. ....	42
<i>Técnicas de Investigación. ....</i>	42
Tabla 6. ....	44
<i>Variables en esta Investigación .....</i>	44
Tabla 7. ....	61
<i>Motivación. Prioridades para el personal de base.....</i>	61

## **Introducción**

La Secretaría de Finanzas es una de las 16 Dependencias contempladas en la estructura del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Oaxaca, una de sus facultades es la recaudación de impuestos y ésta la ejecuta a través de los 29 Centros Integrales de Atención al Contribuyente, distribuidos en el territorio del Estado de acuerdo con la delimitación de los Distritos Fiscales Rentísticos. (Oaxaca G. d., Gobierno del Estado, 2016). (Ver Anexo 1).

Este trabajo surge de la necesidad de los trabajadores de base de esta oficina preocupados por las nulas opciones de crecimiento y desarrollo que tienen durante su vida laboral en esta Dependencia. Para efectos de esta investigación la información utilizada es generada del personal del CIAC Tuxtepec. Durante el proceso para la recolección de datos se utilizó la técnica del cuestionario; mismo que se aplicó a los 10 trabajadores de base de esta oficina.

En esta tesis se presentan los resultados y las recomendaciones para una nueva Gestión de los Recursos Humanos aplicable al personal que labora en los CIAC'S a través del Servicio Civil de Carrera. El capítulo I contiene el marco teórico con un enfoque documental de los términos y definiciones aplicables a esta investigación, así como la normatividad actual para que el personal pueda escalar de categoría y sueldo en su centro de trabajo. El capítulo II es un resumen sobre los antecedentes del Servicio Civil de Carrera en México y en Oaxaca. El capítulo III es la justificación del desarrollo de esta investigación. El capítulo IV son los objetivos: general y

específicos que se plantearon para efectos de este estudio. El capítulo V son los materiales y métodos, el área de estudio para el análisis, el muestreo, la selección de las técnicas e instrumentos y el cronograma de actividades. El capítulo VI se muestra la interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta y evaluación realizadas al personal del CIAC Tuxtepec. El capítulo VII se presentan las conclusiones de la investigación realizada. En el capítulo VIII las recomendaciones derivadas de la conclusión. En el capítulo IX las referencias utilizadas en esta investigación.

## I. Problema de investigación

En el Centro Integral de Atención al Contribuyente en Tuxtepec, (CIAC TUXTEPEC), dependiente de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Oaxaca, el nombramiento de los Titulares está sujeto a condiciones políticas que como consecuencia el perfil académico de los aspirantes la mayoría de las veces no corresponde al perfil administrativo requerido. Por lo tanto, se puede observar que la adaptación al puesto se realiza únicamente tomando como referencia la experiencia propia y el criterio personal de algún trabajador de mayor antigüedad, sin que esto signifique que se haga con apego a un procedimiento oficial establecido.

### 1.1. Antecedentes

Los contribuyentes que acuden a las instalaciones de los CIAC's en todo el estado, se enfrentan a distintas situaciones, en su mayoría atribuibles a la falta de capacitación del personal de cada Centro, sin embargo, en muchos de los casos, la causa es muy diferente.

Esta situación tiene como consecuencia un impacto desmotivador para el personal que está laborando definida o indefinidamente en cada CIAC y de igual forma queda manifestado en las siguientes consideraciones:

1. **LENTITUD EN LA ATENCION AL CONTRIBUYENTE:** Derivado del poco conocimiento.
2. **DESCONOCIMIENTO EN LA ORIENTACION AL CONTRIBUYENTE:** En muchas ocasiones solo requieren información para algún trámite específico y por desconocimiento termina realizando pagos indebidos y pérdida de tiempo.

**3. DESCONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL**

**GOBIERNO DEL ESTADO:** Al ser una oficina dependiente del Gobierno, no se puede ofrecer información para trámites que no tenga que ver con el pago de impuestos.

**4. FALTA DE CANALES DE COMUNICACIÓN:** No fluye de una manera eficaz debido al desconocimiento de algunos temas.

**5. NO EXISTE PROGRAMA DE CAPACITACION EN TEMAS ESPECIFICOS DE ATENCION A LOS CONTRIBUYENTES:** No estamos al alcance las áreas centrales operativas que pueden despejar dudas sobre las funciones propias de cada área.

Esta es la razón principal por la que se origina la presente investigación, dada la situación actual del personal en cada oficina, así como el grado de insatisfacción que tiene para con la misma.

Es de mayor relevancia que la situación laboral de cada servidor público está clara, definida y regulada. De tal forma que al término del periodo del gobernante actual no corresponda a una reposición completa del personal a cargo en áreas representativas y relevantes administrativamente; ya que cada transición de gobernantes viene seguida de amiguismos y favoritismos en el momento de nombrar a los nuevos funcionarios. Se debe desarrollar el procedimiento que garantice la continuidad y estabilidad en la prestación de los Servicios Administrativos a los Ciudadanos. Siendo el Servicio Civil de Carrera el modelo clave que conllevara a la modernización administrativa que el Estado y los Ciudadanos requieren.

## 1.2. Justificación

La profesionalización del Servicio Público ha sido un tema necesario pero olvidado dentro de las estrategias de modernización administrativa que contemplan los planes de desarrollo estatal o nacional. Pocas son las Instituciones que ha tenido la visión de poner en marcha esta forma de Gestionar los Recursos Humanos dentro de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal.

La relevancia que tiene esta forma de Gestión es para que cualquier Administración Pública funcione de forma eficiente, eficaz, honesta, transparente y con el perfil adecuado al menos de los funcionarios más importantes dentro de su Estructura Administrativa.

En Oaxaca el 21 de noviembre del 2015, la fiscalía general del Estado, publicó en el periódico oficial su Reglamento del Servicio Civil de Carrera, dando un paso hacia la calidad en los servicios que se proporcionan a la ciudadanía a través de las Instituciones de Gobierno. (Oaxaca G. C., 2015)

Derivado de esta implementación, se pretende que el Modelo de Gestión del Servicio Civil de Carrera sea aplicable a la Secretaría de Finanzas del Estado, para de esta forma, continuar con el proceso de modernización administrativa en el Estado a través de la profesionalización de sus funcionarios. Nuevos retos, nuevos procesos, nuevos lineamientos, nueva imagen institucional.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar un diagnóstico de la procedencia del Modelo Administrativo de Gestión de Recursos Humanos: Servicio Civil de Carrera como beneficio para la profesionalización de puestos en el CIAC Tuxtepec dependiente de la Secretaría de Finanzas de Oaxaca del Estado de Oaxaca.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar los conceptos teóricos mediante la revisión de publicaciones en relación con el modelo administrativo de Servicio Civil de Carrera.
2. Elaborar un instrumento de medición de variables no probabilísticas con enfoque cualitativo.
3. Elaborar un diagnóstico de la organización en relación con la implementación del modelo administrativo.

## II. Marco teórico

### 2.1. Administración Pública

En un sentido amplio, el concepto de administración se refiere a actividades cooperativas dirigidas a conseguir objetivos comunes. Para una organización esto implica aplicar técnicas de planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos humanos, financieros y materiales. La administración como técnica aplicada es común a las organizaciones tanto del ámbito público, como del privado; sin embargo, no debe perderse de vista que existen diferencias fundamentales entre estos dos ámbitos. (De la Paz Sosa, 2017)

Tabla 1.

*Diferencias entre los ámbitos público y privado:*

ADMINISTRACION PUBLICA	ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Objetivo ambiguo y difícil de medir: bienestar social, atender las necesidades de la población.	Objetivo preciso y fácil de medir: ganancia económica.
Toma de decisiones plural: diversos grupos e individuos participan en el proceso de toma de decisiones (por ejemplo, Poderes Ejecutivo y Legislativo, partidos políticos, OSC), lo cual la hace más lenta y complicada.	Toma de decisiones directa (individuos o pequeños grupos) y rápida.
Multifuncional: tienen que lidiar con consideraciones diversas y parcialmente conflictivas (económicas, políticas, jurídicas,	Orientada fundamentalmente a lograr eficiencia y maximizar el beneficio económico (todo se subordina a ello).

---

técnicas, imparcialidad, equidad, transparencia).

Son tan importantes los resultados como la forma en que se consiguieron.

Funciona principalmente con recursos obtenidos de los impuestos, por lo tanto, todos los ciudadanos tienen derecho a saber cómo se gasta el dinero, y los administradores públicos tienen la obligación de justificar y explicar sus decisiones.

Funcionan con recursos propios y su operación interna es, en gran medida, asunto privado (dueños, accionistas, administradores).

Las organizaciones públicas actúan en nombre de autoridades elegidas políticamente (voto popular) y son gobernadas por un conjunto de leyes y reglas escritas.

Actúan en nombre de intereses privados: individuales o de grupos particulares.

Sólo puede hacer lo que la ley le mandata (es una función de gobierno, por lo tanto, atañe al derecho público).

Pueden hacer todo lo que no prohíba la ley

---

**Nota.** Fuente: (De la Paz Sosa, 2017)

En otras palabras, cuando hablamos de administración pública no sólo nos referimos a la administración como técnica, sino como ejercicio de una función pública, esto es, ejercicio del poder del Estado, y por tal razón debe sujetarse al principio de legalidad, el cual implica estricto cumplimiento de las atribuciones expresamente señaladas en la ley. Entendemos por administración pública tanto a las organizaciones formales del sector público como a la actividad

que realizan estas organizaciones, en el ejercicio de la función administrativa, para satisfacer las necesidades de interés público y lograr los fines del Estado. (De la Paz Sosa, 2017)

Figura 1.

*Organización Administrativa de Gobierno.*



(De la Paz Sosa, 2017)

La administración pública es el conjunto de áreas del sector público del estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de los servicios públicos, la ejecución de las obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómicas de interés público trata de lograr los fines del Estado. (Fernández Ruíz, 2016)

En los primeros momentos del surgimiento de la administración pública, no solo fue necesaria la organización de la burocracia y de sus cuerpos de mando, sino también las prácticas

y discursos alrededor de la relación, responsabilidad y expectativas entre estas instituciones públicas y los miembros de la comunidad política, es decir los gobernados. (Pardo M. C., 2016)

Si bien la administración pública tradicional se conformó mediante la institución de una esfera pública relativamente restringida y elitista, en la actualidad enfoques como el de políticas públicas y el de gobernanza no solo buscan identificar y reconocer actores civiles y privados ya existentes para la conformación de alianzas público-privadas, sino que están orientados a la creación de nuevos sujetos políticos interesados en el proceso de políticas. (Pardo M. C., 2016)

### **Modernización Administrativa**

La estructura administrativa de un Estado en México es responsable directo en la elaboración y ejecución de las políticas públicas y en la relación que se establece entre la Institución y los ciudadanos. De ahí que su buen funcionamiento y la calidad en el Servicio sean un punto clave en el éxito o fracaso de todo proyecto de modernización administrativa que se proponga. Un plan estratégico bien diseñado, puede resultar en fracaso a causa de una deficiente labor de los servidores públicos encargados. Un desatino en las decisiones que competen al área de Recursos Humanos puede dar lugar a diversos inconvenientes como: favoritismo, amiguismo, corrupción; que deriva en una carga administrativa para el erario.

Una situación completamente diferente, una correcta administración de los recursos, un uso adecuado de las herramientas normativas generará un Servicio Civil eficiente y eficaz que redundará en la imagen institucional de un *Gobierno Moderno y Transparente*.

La modernización administrativa no implica necesariamente una disminución de personal. El estado de Oaxaca no posee la infraestructura necesaria para emplear a los habitantes de cada región. Debe existir apertura a toda la población para integrar el equipo de funcionarios

civiles encargados de ejecutar los programas y acciones planteados por el Ejecutivo basados en el Plan Estatal de Desarrollo en turno.

La Transparencia y la eficiencia en el Servicio Público es una prioridad para cada Gobierno actual. La Gestión de los Recursos Humanos dentro de la Administración Pública Estatal, ha cobrado la importancia que requiere como pilar para el desarrollo del estado. Los objetivos Institucionales y las necesidades del organismo, deben ser los lineamientos a seguir por el área de Recursos Humanos de cada Dependencia.

### **Nueva gestión pública:**

La Nueva gestión pública introduce enfoques del sector privado orientados a la privatización, la subcontratación, el redimensionamiento del aparato público y, en general, la aplicación de mecanismos de mercado. La administración pública se puede representar como una estructura horizontal y descentralizada, competitiva y flexible, la cual debe responder a los intereses de los ciudadanos de manera diferenciada tratándolos como clientes. (De la Paz Sosa, 2017).

### **Aspectos relevantes:**

**Autonomía y autosuficiencia relativa.** La administración pública sigue entendiéndose como autónoma con respecto a la sociedad, y autosuficiente, pero se relativiza al abrirse a la participación de las empresas privadas. Para lograr mayor eficiencia, los organismos del sector público no deben proveer los servicios de manera directa, sino permitir la intervención del sector privado mediante políticas de privatización, desregulación y subcontratación de servicios a proveedores externos.

**Autonomía organizacional.** Los organismos del sector público deben ser autónomos de los políticos y actuar como empresas. Deben tener libertad para diseñar e implementar políticas, y flexibilidad para contratar personal.

**Dicotomía política-administración.** Por una parte, se mantiene la visión instrumental, la idea de la dicotomía, es decir, que la administración pública es una actividad técnica, políticamente neutral y que no hay diferencia determinante entre la administración pública y la administración de empresas. Sin embargo, se fortalece a los administradores de primer nivel (gerentes) permitiéndoles participar en la toma de decisiones sobre diseño de políticas: el qué hacer (que en el enfoque de la administración pública clásica es exclusivo de los políticos).

**Estructura horizontal y descentralizada, competitiva, flexible y estratégica.** Para fomentar la competitividad, la calidad y la eficiencia de los servicios públicos, los organismos públicos deben introducir mecanismos de mercado, lo cual implica reducir la participación del Estado en la economía, especialmente eliminar los monopolios estatales, y ampliar la libertad de gestión y autonomía de los organismos públicos que producen bienes y servicios, para que actúen como empresas privadas y amplíen el margen de flexibilidad e innovación en su operación, sus procesos y sus servicios. Además, los organismos públicos no deben limitarse a aplicar la ley, sino que también deben planear estratégicamente para obtener resultados de valor público.

**Diferenciación de los servicios públicos: concepto de cliente.** Los ciudadanos, considerados como clientes del sector público, desean diferentes tipos de productos y servicios, por lo cual deben poder elegir. Por ejemplo, en lugar de proveer servicios directamente el Estado puede distribuir vales que permitan elegir entre diferentes proveedores (subsidio a la demanda).

**Evaluación de desempeño institucional por resultados.** Con base en criterios de eficacia, eficiencia y satisfacción de los usuarios de los servicios (o clientes), el desempeño de los organismos públicos debe medirse mediante indicadores cuantificables de resultados y de calidad. (De la Paz Sosa, 2017)

El origen de la administración pública como disciplina y el proceso de profesionalización de la misma están fuertemente asociados a la aparición del lenguaje de lo ciudadano y a la representación como un componente fundamental de la democracia moderna. En este caso, la administración pública está concebida no sólo como un agente capaz de promover los intereses y preferencias de los ciudadanos, sino, de manera fundamental, de garantizar sus derechos en toda instancia de la interacción entre el individuo y el gobierno. Sin embargo, hay que señalar que esta perspectiva ciudadana de la administración pública fue perdiendo terreno en la medida en que la disciplina se abocó a estudios gerenciales y centrados en la eficiencia. Estas perspectivas gerenciales que pusieron en el centro al cliente enfatizaron únicamente el uso adecuado de recursos y el logro de resultados, sin preguntarse el sentido y valor asociados a esas acciones. Sin embargo, esta perspectiva ciudadana ha regresado y ha cobrado mayor fuerza para tratar de subsanar la evidente desarticulación entre las instituciones públicas y los intereses y derechos básicos de los ciudadanos. (Pardo M. d., Una mirada de conjunto de la Administración Pública de México, 2014)

## **2.2. Servicio Civil**

El servicio civil de carrera es una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y

la igualdad de oportunidades. Los elementos comunes que se desprenden de la mayor parte de las definiciones giran alrededor de la necesidad de introducir en la función pública tanto fundamentos éticos para lograr una actitud y comportamiento honorable por parte de los funcionarios, como un conjunto de reglas que administren y desarrollen al personal para que la administración pública responda con eficiencia y eficacia a las demandas que la sociedad plantea. (Pardo M. d., 2005)

En el Diccionario de Política y Administración Pública, **el servicio civil** se define como un conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales los servidores públicos pueden ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la administración pública, proporcionando a su vez niveles altos de eficiencia y eficacia que redunden en el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales como respuesta a las demandas públicas que el gobierno recibe por conducto de su aparato administrativo. En el Manual de Administración Pública de las Naciones Unidas se define el servicio civil o público como un cuerpo apolítico y permanente de funcionarios que forma la espina dorsal de una determinada administración. Los elementos de un sistema de servicio civil son una ley básica de administración de personal y un organismo responsable de su aplicación. (Pardo M. d., 2005)

Cabe aclarar que no existe una definición única de servicio civil de carrera; sin embargo, de manera generalizada se utiliza como un sinónimo de carrera administrativa y se relaciona siempre con funcionarios, función pública y servicio público. Una de las definiciones de servicio civil más completa es la de McGregor y Solano quienes incluyen en dicha definición tres dimensiones sobre el papel que deben desempeñar los servicios civiles en sus entornos institucionales: “**primero**, el servicio civil representa por definición un sistema de gestión del personal público; **segundo**, los servicios civiles institucionalizados engloban una serie de reglas

que dirigen la acción conjunta de sistemas administrativos complejos; y **tercero**, la idea del servicio civil como un símbolo que incorpora el conjunto de valores que deben regir el servicio público”. La primera dimensión se refiere a la composición interna del servicio civil y cómo se distinguen estos funcionarios del resto de los servidores públicos; esto es, se explicitan sus reglamentos, procesos de reclutamiento, de formación y separación. La segunda tiene que ver con el modo en que los servicios civiles definen su relación con el sistema político y la ciudadanía para lograr una operación consistente. La tercera dimensión se refiere a un componente que podríamos señalar como ideal del servicio civil, relacionado con el comportamiento que se espera de los servidores públicos. (Pardo M. d., 2005)

Los servicios civiles de carrera son sistemas que regulan la gestión del personal público mediante un cuerpo normativo distinto al que gobierna las relaciones laborales del servicio público en general; es decir, no todos los funcionarios públicos forman parte del servicio civil sino sólo aquellos cuya permanencia se considera necesaria para llevar a buen término la gestión pública. Este cuerpo normativo, a su vez, especifica el funcionamiento del sistema de gestión del servicio civil y su estructura, la que se puede integrar con los siguientes subsistemas: de ingreso, de formación del servidor público, de promoción y de carrera en el servicio público, de evaluación del desempeño, y de suspensión y retiro del cargo. (Pardo M. d., 2005)

Este estudio pretende ofrecer un instrumento que permita analizar el Servicio Civil de Carrera como el elemento fundamental para la Gestión de Recursos Humanos en la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Oaxaca, tomando en consideración que no es una organización única, sino un sistema político y administrativo compuesto e interrelacionado con toda una estructura de Gobierno, lo que requiere de la más exacta interpretación con un alcance global y sistémico para la Gestión Pública del empleo y los Recursos Humanos.

### 2.3. Servicio Civil de Carrera en México

En 2003 se inicia un esfuerzo sistemático de implantación de un servicio civil de carrera en la Administración Pública Federal Centralizada con la aprobación unánime entre el partido de gobierno y la oposición de la Ley de Servicio Profesional de Carrera. México nunca tuvo un servicio civil propiamente dicho, dado que su burocracia nació atada a una estructura política que fomentó el manejo clientilístico y corporativo del empleo público donde la burocracia perdió autonomía (Arellano y Guerrero, 2003). Ello trajo como consecuencia la fusión entre las élites políticas y los altos funcionarios públicos, por una parte, y la discrecionalidad en el manejo de los recursos humanos por otra (Heredia, 2002). Excepcionalmente, el servicio civil ha estado presente en las áreas de relaciones exteriores y educación pública, y más recientemente, desde los noventa, en algunas dependencias específicas. (Echevarría, 2006)

Para la implantación del servicio profesional y su administración, se crea la Secretaría de la Función Pública (SFP antes Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, SECODAM). La SFP absorbe, además, las funciones de administración de personal de la otrora Unidad de Servicio Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Por otra parte, junto a la SFP trabaja la Oficina de Innovación Gubernamental, que depende directamente de Presidencia y es responsable por el cumplimiento con la Agenda del Buen Gobierno. (Echevarría, 2006)

El marco jurídico que regula las relaciones laborales del sector público en México cuenta con más de 600 Leyes, Normas, Acuerdos, así como otros instrumentos orientados a la gestión de recursos humanos (Roel, 2000). Más interesante aún que esta cornucopia jurídica es la naturaleza segmentada del empleo público, donde el personal se estratifica según las recompensas a las que

puede aspirar y sus posibilidades de desarrollo. Brevemente, México se rige por la Constitución de 1917 cuyo Artículo 123, Apartado B distingue los funcionarios civiles llamados “de base” o “sindicalizados” de los funcionarios designados en forma discrecional. Estos dos grupos de funcionarios han conformado mercados laborales muy dispares y prácticamente inconexos en el seno del propio sector público. (Echevarría, 2006)

#### **2.4. Servicio Civil de Carrera en Oaxaca**

El 21 de noviembre del 2015, la fiscalía general del Estado, creó el Servicio Profesional de Carrera en su dependencia, (Oaxaca G. C., 2015)

##### Objetivo

Garantizar la igualdad de oportunidades con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de sus miembros, para el alto desempeño del servicio que prestan, recuperando la credibilidad ante la sociedad.

##### Misión

Generar certeza en los miembros del Servicio Civil de Carrera respecto de la estabilidad en el empleo, la profesionalización permanente, el otorgamiento de promociones, de estímulos y de reconocimientos constantes; así como los demás beneficios inherentes de dicho servicio, relativas a las carreras ministerial, policial ministerial y pericial para el adecuado ejercicio de funciones de dichos miembros, sujetos a un régimen disciplinario apegado al respeto irrestricto de derechos humanos.

##### Visión

Ser una institución referente en la instrumentación del servicio civil de carrera, al contar con personal operativo permanentemente capacitado, con altos índices de eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones en la investigación y persecución de los delitos, así como, con un

alto índice de confiabilidad institucional, generando con ello a su vez, la confianza de la sociedad oaxaqueña en el Ministerio Público del Estado de Oaxaca y su actuación.

Este Modelo de Gestión de Recursos Humanos, crea expectativas entre los trabajadores de niveles administrativos, porque crean un horizonte de posibilidades laborales sin perder la estabilidad, antigüedad y demás beneficios que tiene el ser un trabajador de base.

### **Caso Oaxaca**

Las regulaciones legales son un factor importante para darle certeza en la aplicación de las leyes. A continuación, se desglosa parte del contenido de la Ley del Servicio Civil, relativo al tema objeto de esta investigación, en sus apartados específicos.

#### **MARCO LEGAL:**

##### Ley del Servicio Civil para los Empleados del Gobierno del Estado:

Este artículo identificamos a los trabajadores por el tipo de relación laboral, para nuestro caso de estudio nos centraremos en el trabajador de base. ARTICULO 4o.- Para los efectos de esta Ley, los empleados de los Poderes del Estado de Oaxaca se dividen en dos grupos:

- I. Empleados de Base.
- II. Empleados de confianza.

Son empleados de confianza:

Secretarios particulares de los funcionarios; Representantes y Delegados del Gobierno del Estado; Directores, Sub-Directores y Administradores; Abogados Consultores; Jefes y Subjefes de Departamentos y Oficinas; Profesionistas del Servicio Médico; Ingenieros, Arquitectos y Consultores Técnicos; Sub-Tesorero, Inspectores, Cajeros, Recaudadores, Sub Recaudadores y

Agentes Fiscales, Promotores, Almacenistas y quienes manejen fondos y prendas, Contadores de la Tesorería y Contador Mayor de Glosa; Depositarios y Peritos Valuadores; todo el personal de la Policía cualquiera que sea su denominación, Comisarios, integrantes de la Banda de Guerra, Agentes de Tránsito; personal de vigilancia de todo género de establecimientos penitenciarios y cárceles, integrantes de la Banda de Música del Estado y Marimbistas; Presidente y Secretario de la Junta de Conciliación y Arbitraje; Presidente de las Juntas Municipales de Conciliación; Jueces y Secretarios Judiciales en cualquier categoría; Oficial Mayor del Archivo General de Notarías; Intendente y ayudantes de Funcionarios, Choferes y Servidumbre al servicio de funcionarios, y quienes desempeñen funciones análogas cualquiera que sea su designación. En general todos los que desempeñan funciones de dirección, vigilancia y trabajos personales al servicio de funcionarios y los empleados cuyos sueldos se cubran con cargo a partidas globales del presupuesto de egresos. (CIILCEO, 2015)

Los empleados no incluidos en la enumeración anterior serán de base y por ello inamovibles. (CIILCEO, 2015)

Considerando la importancia de complementar la ley con sus aspectos específicos relativos al tema objeto de esta investigación, se hace necesario conocer el reglamento correspondiente, a continuación, se desglosa parte del contenido del reglamento:

### **Reglamento de Escalafón**

Este artículo especifica los derechos que tiene el trabajador de base relativo a los movimientos escalafonarios:

ARTÍCULO 1.- El presente Reglamento es de observancia obligatoria para el Gobierno del Estado, Comisión Mixta de Escalafón y el Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado e Instituciones Descentralizadas de Carácter Estatal.

ARTÍCULO 2.- El presente Reglamento establece las disposiciones que determinan:

- I. El derecho de los empleados de base a participar en el Escalafón.
- II. La Organización del Sistema Escalafonario y la regulación de los procedimientos para los ascensos de los empleados de base a concursar por plazas vacantes.
- III. La realización de permutas de plazas.

En el siguiente artículo, se definen las áreas involucradas en este proceso:

ARTÍCULO 3.- En el presente Reglamento y para sus efectos se denominan.

- I. El Gobierno del Estado: Gobierno del Estado de Oaxaca.
- II. Los Empleados Empleados de base del Sindicato.
- III. El Sindicato Sindicato de Trabajadores de los Poderes del Estado e Instituciones Descentralizadas de Carácter Estatal.
- IV. La Secretaría Secretaría de Administración del Poder Ejecutivo.
- V. La Dirección Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría.
- VI. La Comisión Comisión Mixta de Escalafón.
- VII. La Ley Ley del Servicio Civil para los Empleados del Gobierno del Estado.
- VIII. La Junta de Arbitraje Junta de Arbitraje para los Empleados al servicio del Estado.

En el siguiente artículo especifica que trabajadores tienen derecho al escalafón:

ARTÍCULO 7.- Son sujetos de derecho escalafonario los empleados tanto locales como foráneos al servicio del Gobierno del Estado, que ostenten un nombramiento de base activo.

Estos artículos definen el escalafón y sus elementos:

ARTÍCULO 9.-El Escalafón es el sistema organizado de los puestos, conforme al cual en el Gobierno del Estado se efectúan los ascensos, promociones; y las permutas de los empleados.

ARTÍCULO 10.- Son elementos básicos de escalafón:

- I. La clasificación de los puestos por grupos, ramas y subramas escalafonarias, según los organiza el Catálogo de Puestos de Base vigente.
- II. El registro de los empleados que cubren los diferentes puestos de acuerdo a las ramas escalafonarias.
- III. La totalidad de las plazas de base acordadas entre el Gobierno del Estado y el Sindicato según las categorías y su nivel presupuestal.
- IV. El Catálogo de Puestos Base, que contempla los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto y las actividades que en éste se desarrollan.

El siguiente artículo especifica los elementos a calificar en un concurso escalafonario:

ARTÍCULO 13.- Los ascensos de los trabajadores, se determinarán mediante la valoración de los siguientes factores escalafonarios: conocimientos teóricos y prácticos, aptitud, disciplina, puntualidad y asistencia, así como la antigüedad. Los cuales se entenderán como sigue:

**I. Conocimientos.**

- a) Teóricos: Es la posesión de los elementos conceptuales específicos y generales del puesto, así como la capacidad de entender el proceso total y el contexto inmediato en que se desenvuelve, mediante la presentación de los documentos que lo acrediten.
- b) Prácticos: Son los adquiridos por los empleados en el desarrollo mismo de las actividades y que certifican la competencia para llevar a cabo una labor o desempeñar un puesto, constatable mediante una demostración.

## II. Aptitud.

Es la combinación de habilidades y características personales, que indican la capacidad de un individuo para trabajar satisfactoriamente en una tarea o actividad y para relacionarse en su ambiente de trabajo. Evaluando los siguientes elementos: conocimientos, calidad, cantidad, iniciativa, colaboración, integración, confiabilidad y adaptabilidad.

## III. Disciplina.

El cumplimiento de los reglamentos, normas internas y la Ley, el acatamiento y la observancia de las instrucciones emitidas por los jefes inmediatos o superiores y el grado de adaptabilidad a las diversas rutinas de trabajo.

## IV. Puntualidad y Asistencia.

El cumplimiento oportuno de los horarios, así como la concurrencia o presencia física en las jornadas de trabajo oficialmente establecidas.

## V. Antigüedad

El tiempo de servicio prestado por el empleado en el Gobierno del Estado como empleado de base. (Oaxaca G. d., Reglamento de Escalafón, 2009).

En la actualidad, la forma en la que un trabajador de base puede ascender en nivel y categoría, es a través de estas tres maneras:

- a) Por convocatoria de la Comisión Mixta de Escalafón: Se sigue el siguiente procedimiento:

Tabla 2.

*Descripción de fase de escalafón*

PASO	DESCRIPCION	QUIEN LO REALIZA	DEPENDENCIA:
1	Renuncia por jubilación o por licencia con término indefinido.	El trabajador que termina su relación laboral con el Gobierno del Estado	La dependencia de su adscripción con copia para el delegado Sindical y el Sindicato.

2	Ingresa la renuncia a la Secretaría de Escalafón del Sindicato	El delegado Sindical	Sindicato
3	Se entrega la Renuncia en la Dirección de Recursos Humanos	La Secretaría de Escalafón del Sindicato	Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración del Gob. del Edo. de Oaxaca
4	Se integra el expediente para preparar convocatoria	La Secretaría de Escalafón del Sindicato	Sindicato
5	Se emite convocatoria para los trabajadores que deseen participar en el movimiento.	Comisión Mixta de Escalafón	Dirección de Recursos Humanos en coordinación con el Sindicato.
6	Entregar los documentos que pide la convocatoria	El trabajador que cumpla con los requisitos	Sindicato
7	Integra y entrega el expediente	La Secretaría de Escalafón del Sindicato	Comisión Mixta de Escalafón
8	Sesiona para evaluar los expedientes recibidos y dictaminar	Comisión Mixta de Escalafón	Comisión Mixta de Escalafón
9	Publica resultados	Comisión Mixta de Escalafón	Sindicato

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

b) Por convocatoria de acuerdo con la cláusula en vigor del Convenio

Tabla 3.

*Movimientos por Convenio*

PASO	DESCRIPCION	QUIEN LO REALIZA	DEPENDENCIA:
1	Se emite convocatoria para los trabajadores que deseen participar de acuerdo al Convenio resultado del pliego petitorio anual con Gobierno del Estado	Sindicato	Sindicato.
2	Entregar los requisitos que pide la convocatoria	El trabajador	Sindicato
3	Publica resultados	Sindicato	Sindicato

---

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

- c) Por acuerdo del Titular del Ejecutivo: Son acuerdos que determina el titular del ejecutivo soportado en sus facultades, de acuerdo a solicitudes personales de los secretarios de su gabinete legal.

Estas son las 3 opciones con las cuales el trabajador de base tiene la oportunidad de aspirar a una mejor categoría y sobre todo sueldo en su mismo puesto.

Dado que en el esquema del Servicio Civil de Carrera que se plantea para el CIAC Tuxtepec, se requiere que la contratación del personal se realice con trabajadores de la misma administración donde se le permita al personal ir ascendiendo desde el nivel inferior en el escalafón y de esta manera ir haciendo su carrera en el Servicio Público. Con miras a una implementación en todo el Gobierno del Estado, se han iniciado talleres con los grupos colegiados de profesionistas para coadyuvar en los trabajos que sobre el tema se han realizado. A continuación, transcribo la entrevista que el Universal Oaxaca hizo a Jorge Oropeza Gómez, presidente del Colegio de Profesionistas y Técnicos del Estado de Oaxaca:

Inician “ruta” para crear ley sobre el Servicio Profesional de Carrera en Oaxaca: Estos trabajos continuarán durante el resto del año y en el 2020 presentar la iniciativa en la 64 Legislatura del Congreso del Estado

Organizaciones de la sociedad civil y académicas iniciaron hoy con una serie de actividades para redactar una iniciativa de ley que establezca en Oaxaca el Servicio Profesional de Carrera en la función pública; con ello, pretenden que los cargos públicos se asignen de acuerdo a perfiles y evaluaciones y no a través de “amiguismo”, “cuates” o “pago de cuotas”. Estos trabajos continuarán durante el resto del año y en el 2020 presentar la iniciativa en la 64 Legislatura del Congreso del Estado.

Aunque se ha pretendido impulsar una legislación similar desde hace seis años, los organismos civiles y académicos decidieron impulsarla con más fuerza y redactar una propuesta, ya que el servicio profesional de carrera se incluyó dentro de los ejes del Plan Nacional de Desarrollo del presidente de la república Andrés Manuel López Obrador, como parte de su estrategia de combate a la corrupción.

“Está en el eje de combate a la corrupción del presidente López Obrador y es la coyuntura. Por eso se lanzó esta iniciativa de la sociedad civil, por eso la empujamos universidades y colegios,”, explicó el presidente del Colegio de Profesionistas “Compartir Conocimiento”, Jorge Oropeza Gómez.

Actualmente existe una ley de servicio civil, pero afirmó que es “letra muerta” o únicamente coordina temas relacionados con los trabajadores de base o sindicalizados. Una Ley de Servicio Profesional de Carrera para Oaxaca, dijo, sería prácticamente una legislación nueva en la que se regularía la forma en que se asignarían los cargos de director, jefe de Departamento, entre otros mandos medios y superiores.

“Para que puedan entrar únicamente la gente que pase los filtros que se marquen en la norma, que sea gente con perfil. Ya no más el tesorero que es amigo del titular y que va a saquear una institución, ya no más un amigo que no sabe y lo metes y tiene compromiso con un político, y entonces hará todo y firmará todo lo que le pase el político.

“No, tiene que ser gente con perfil que conozca las consecuencias de sus actos, que conozca el tema y que además evitemos la curva de aprendizaje que tanto le cuesta a la gente”, señaló.

Oropeza Pérez dijo que con esta ley se garantizaría que estos funcionarios prevalezcan a lo largo de cambio de administraciones gubernamentales a través de la acreditación de su capacidad y productividad.

“Ellos sabrán que sus trabajos se deben a sus méritos, que no se lo deben a nadie más que a ellos. Entonces estaremos rompiendo esta cadena de compadrazgos, cacicazgos, que le han hecho daño al país por el tema de corrupción. Es elevar el mérito como una condición sin la cual no podría existir ningún funcionario público”, declaró.

También la destacó como un componente del combate a la corrupción porque si se tiene mejores funcionarios, capaces y con perfil, se tiene un ambiente más ordenado y más sano que evita la corrupción.

“Los funcionarios ya no se la deberán a nadie ni tendrán que devolverle el favor a nadie ni tendrán que cumplir instrucciones que estén desapegadas a sus obligaciones. Ellos ya por su mérito propio están ahí y tendrán que cumplir con la institución y con sus obligaciones de ley en un esquema saludable anticorrupción.

“Un funcionario que sabe del tema, que no se la debe a nadie, es un funcionario regularmente capaz y un funcionario que no se presta a actos de corrupción porque sabe que su trabajo lo defiende el mérito y su desempeño. Eso es el gran candado que pone el servicio profesional”, sostuvo. (Oropeza Gómez, 2019)

## **2.5. Ventajas y desventajas del Servicio Civil de Carrera en México.**

En su artículo Servicio Civil de Carrera en Colombia y México, perspectivas y resultados de la profesionalización pública, Julián Raúl Flórez-López, comenta algunas de las ventajas y desventajas de este modelo de gestión, como las siguientes:

Tabla 4.

*Ventajas y Desventajas del Servicio Civil de Carrera*

Ventajas	Desventajas
Promueve implantación de concursos abiertos de mérito para cargos de primer nivel	No son considerados otros puestos de diferente nivel
Está dirigido al personal de confianza	Si el trabajador de base quiere participar tendrá que pedir licencia a su plaza
El personal de confianza tiene más disponibilidad a concursar por un puesto	Convencer a los trabajadores de base requiere de una ardua labor
Permanece vigente durante el sexenio en turno	El mandatario puede solicitar modificación en la implementación de este sistema

**Nota.** Fuente: (Flórez-López, 2014)

### **III. Metodología**

La presente investigación es de tipo descriptiva de acuerdo a los siguientes autores:

“La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos”. (Tamayo y Tamayo, 2004)

“Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”. (Hernández Fernández y Baptista, 2010)

El diseño de la investigación es del tipo no experimental pues, es ordenada y práctica en la que las variables no se manipulan y las relaciones que se dan entre ellas se observan y concluyen tal como se ha desarrollado en su entorno. (Hernández Fernández y Baptista, 2010)

Esta investigación se realizó con el personal del Centro Integral de atención al Contribuyente en Tuxtepec, dependiente de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Oaxaca; contando actualmente con 10 trabajadores de base, 11 de confianza, 3 de Honorarios y un jefe de Departamento responsable de despacho.

#### **3.1. Materiales e instrumentos**

##### **Instrumento de Medición:**

De acuerdo con la definición clásica del término —ampliamente difundida— medir significa “asignar números a objetos y eventos de acuerdo a reglas” (Stevens, 1951). Sin embargo, como señalan Carmines y Zeller (1979), esta definición es más apropiada para las

ciencias físicas que para las ciencias sociales, ya que varios de los fenómenos que son medidos en éstas no pueden caracterizarse como objetos o eventos, puesto que son demasiado abstractos para ello. La disonancia cognitiva, la alienación, el producto nacional bruto y la credibilidad son conceptos tan abstractos para ser considerados cosas que pueden verse o tocarse” (definición de objeto) o solamente como “resultado, consecuencia o producto” (definición de evento) (Carmines y Zeller, 1979, p. 10). Este razonamiento nos hace sugerir que es más adecuado definir la medición como “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y frecuentemente cuantificar) los datos disponibles —los indicadores— en términos del concepto que el investigador tiene en mente (Carmines y Zeller, 1979, p. 10). Y en este proceso, el instrumento de medición o de recolección de los datos juega un papel central. Sin él no hay observaciones clasificadas. (Hernández Fernández y Baptista, 2010).

“Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”. (Hernández Fernández y Baptista, 2010)

### **Requisitos de todo instrumento de medición:**

Todo instrumento de medición debe reunir dos requisitos mínimos: Validez y Confiabilidad.

**La validez:** se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

1. Evidencia relacionada con los objetivos.
2. Evidencia relacionada con el criterio y

### 3. Evidencia relacionada con los constructos.

Para medir la validez de un instrumento se recomienda entregarlo a tres (3) expertos mínimos que conozcan los tres tipos de evidencia enunciados anteriormente.

**La confiabilidad** de un instrumento de medición se refiere al grado de confianza en que su aplicación repetida al mismo objeto de estudio produce resultados iguales. (Maldonado Pinto, 2018)

En este trabajo se utilizará: Escalamiento tipo Likert, este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. En términos generales, una escala Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala. (Hernández Fernández y Baptista, 2010)

En el CIAC Tuxtepec, la forma en la que realizamos este instrumento fue a través de la entrevista a cada uno de los trabajadores de esta oficina, ya que de esta forma nos aseguramos que cada uno comprenda las alternativas al momento de otorgar sus respuestas.

### **Técnicas a utilizar**

En la investigación se dispone de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos.

Estas herramientas conceptuales o materiales se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 5.

*Técnicas de Investigación.*

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Observación: No participante – Enfoque cuantitativo	Lista de Cotejo Guía de observación, fichas de campo Cámaras fotográficas, grabadoras, USB
2. Observación participante: enfoque cualitativo	Libretas de campo
3. Cuestionario: enfoque cuantitativo	Cédula de Cuestionario
4. Entrevista estructurada: E. cuantitativo	Guía de entrevista
5. Entrevista no estructurada: E. cualitativo	Guía de entrevista más libre
6. Observación documental: E. cualitativo	Fichas

- 
- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| 7. Análisis de contenido: E. cuantitativo          | Hojas de codificación          |
| 8. Test: E. cuantitativo                           | Cédula de test                 |
| 9. Escala de actitudes y opiniones: E. cualitativo | Escala de Likert, entre otras. |

---

**Nota.** Fuente: (Ñaupas Mejía Novoa y Villagómez, 2014)

### **Encuestas**

El cuestionario es una modalidad de la técnica de la **Encuesta**, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas en una cédula, que están relacionadas con las variables e indicadores de la investigación. Su finalidad es recopilar la información para verificar la hipótesis de trabajo. La elaboración del cuestionario debe tener en cuenta el diseño de la investigación, es decir, el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la hipótesis y las variables. (Ñaupas Mejía Novoa y Villagómez, 2014)

La encuesta que se realizó al personal del CIAC Tuxtepec consta de 17 preguntas mismas que se muestran en el Anexo 2 (Ver Anexo 2)

Así mismo esta investigación es del tipo correlacional porque tiene variables que se relacionan de manera significativa, este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. (Hernández Fernández y Baptista, 2010)

### **Definición de variables**

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Ejemplos de variables son el género, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia de un material, la agresividad verbal, la personalidad autoritaria, la cultura fiscal y la exposición a una campaña de propaganda política. El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida.

(Hernández Fernández y Baptista, 2010)

Para nuestra investigación las variables son las siguientes:

Tabla 6.

*Variables en esta Investigación*

<b>VARIABLE</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Grado de Satisfacción Laboral	8,10
Clima organizacional	9
Compromiso Laboral	11
Motivación	12, 16
Expectativas	13, 14, 15
Situación Actual	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 17

Nota. Elaboración propia.

### **Población y muestra**

El primer paso para llevar a cabo un buen muestreo es definir la población o universo, que se representa en las operaciones estadísticas con la letra mayúscula (N). (Ñaupas Mejía Novoa y Villagómez, 2014)

Al seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. (Hernández Fernández y Baptista, 2010)

La muestra es el subconjunto, o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo, es decir, una muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo; hay tres problemas con respecto a la muestra: los procedimientos para determinar el tamaño de la muestra; procedimientos para determinar la representatividad de la muestra, y procedimientos para determinar el error de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra es importante identificar cuantas personas deben contestar la encuesta ya que la cantidad de respuestas nos permite obtener la cantidad adecuada para los resultados a definir.

La fórmula es:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población. En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, p = probabilidad de éxito, o proporción esperada q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). (Hernández Fernández y Baptista, 2010)

En esta investigación estará representada por todos los trabajadores de base adscritos al CIAC Tuxtepec, en virtud de ser pequeña y no implicar tiempo excesivo en la interpretación de los datos. Por lo que no es necesario calcular la muestra. Se usará una muestra censal donde todo el universo será objeto de estudio

### **3.2. Métodos y procedimientos**

#### **3.2.1. Método:**

Primeramente, se seleccionó el cuestionario como instrumento de medición, el cual después de ser aprobado por el director de Tesis y el titular del CIAC Tuxtepec, se aplicó a los trabajadores de base adscritos a esta oficina.

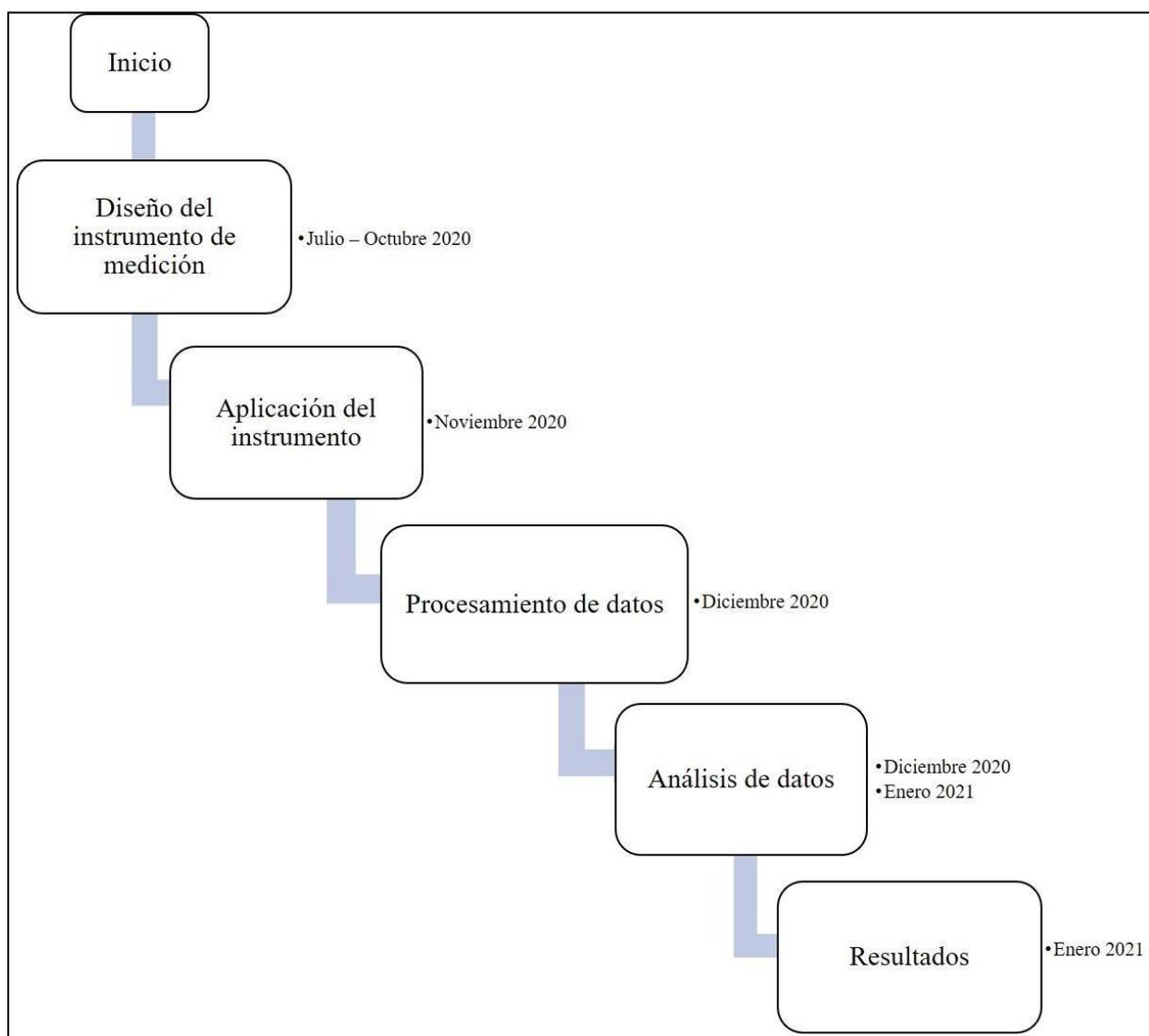
Con la información que resultará de la aplicación del cuestionario a los trabajadores, esperamos conocer el impacto que tendrá el Servicio Civil de Carrera como modelo administrativo de Gestión de Recursos Humanos en la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Oaxaca, caso Tuxtepec.

Posteriormente a la entrevista para la aplicación del cuestionario a cada trabajador, se procedió al análisis de la información para estar en condiciones de presentar los resultados.

#### **3.2.2. Procedimiento:**

El procedimiento que se siguió en esta investigación fue primeramente la selección del tema, posteriormente la recopilación de información sobre el tema “Servicio Civil de Carrera en México y en Oaxaca”, después la integración de cada uno de los capítulos de esta investigación para finalmente integrar todo el proyecto de la tesis. Todas estas actividades resumidas en el siguiente diagrama:

Figura 2.

*Diagrama de Procedimiento de Instrumento de medición*

Nota. Elaboración propia.

Primeramente, en el diseño del instrumento de medición, se evaluaron los tipos que hay y derivado de esta revisión se seleccionó la encuesta. Para elaborar el cuestionario se enumeraron los temas que se iban a investigar y de acuerdo a cada uno, se elaboraron las preguntas correspondientes.

Posteriormente y después de haber acordado la fecha con el jefe del CIAC Tuxtepec, durante el mes de noviembre del 2020 se aplicaron los cuestionarios al personal de base de la oficina.

En el mes de diciembre se procesaron los datos de los cuestionarios aplicados a los trabajadores, para después analizarlos. Este análisis se realizó durante los meses de diciembre del 2020 y enero del 2021.

Los resultados obtenidos del método de recolección de datos fueron procesados en el mes de enero del 2021.

## IV. Resultados

### Características del área de estudio

La investigación se llevó a cabo en el Centro Integral de Atención al Contribuyente ubicado en Avenida 5 de mayo s/n esquina Allende, bajos del Palacio Municipal Tuxtepec.

Figura 3.

*Ubicación del Centro Integral de Atención al Contribuyente en Tuxtepec.*



**Nota.** Elaboración propia.

### **Clima Organizacional.**

En el área de estudio la definición de puestos se asigna dependiendo del momento político que enfrente el ente gubernamental, no existe una nomenclatura definida para segmentar las funciones, estas se encuentran establecidas de forma aleatoria dependiendo del personal disponible y del personal con conocimiento de más antigüedad dentro de la oficina, ya que no existe un programa de bienvenida ni de curso de inducción al nuevo empleado situación que genera la práctica de capacitación discrecional. Es importante establecer que en este estudio no

se abarca de manera específica este enfoque sin embargo se recomienda en posteriores investigaciones el tomar esta área de oportunidad para generar un manual de puestos.

Como parte fundamental de una oficina de servicios es recomendable que el personal de nuevo ingreso cuente con la instrucción necesaria al iniciar su vida laboral en la dependencia, que, en muchos de los casos al omitir este paso, el desconocimiento provoque errores, duplicación de actividades, entre otras situaciones.

El titular del área debe de atender con diligencia al nuevo colaborador ya que en esta incorporación se requiere de retroalimentación, por lo que resulta aconsejable escuchar inquietudes y planteamientos, desahogarlas y no dejar dudas a lo que se presenta. Lo ideal es que las organizaciones dispongan de un programa formal de inducción e incluso de un manual de bienvenida que en cierta medida proporcione las generalidades de la organización e incluyendo la exposición de un video en grupo. En ocasiones se escucha en las organizaciones el concepto de orientación, pero en una u otra forma se está ante esta etapa de inducción inicial. (Amador Sotomayor, 2016)

En las oficinas del CIAC Tuxtepec, el clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados como lo define el autor Chiavenato: *“Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.)”*.

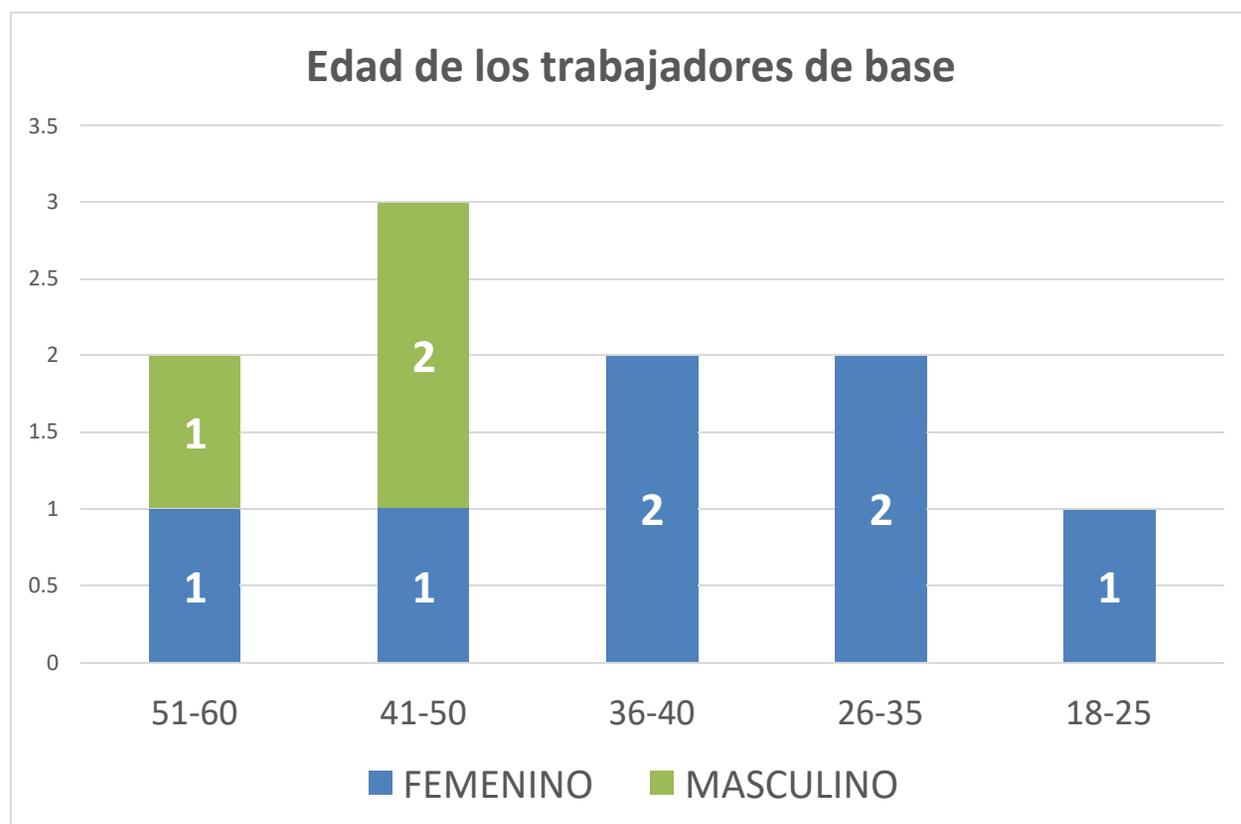
En la organización objeto de estudio el estudio del clima organizacional fue analizado mediante las encuestas realizadas, en los resultados puede observarse las áreas de oportunidad que permitirán en modelos de diagnóstico más específicos identificar otras variables que pudieran estar incidiendo en ciertos comportamientos, es importante resaltar que el alcance de esta investigación se limita únicamente a diagnosticar el servicio civil de carrera.

A continuación, se presentan los resultados con base en el análisis realizado con la información obtenida en la recolección de datos de la encuesta realizada al personal de base que labora en el CIAC Tuxtepec.

Se entrevistaron a 10 trabajadores de base los cuales se agruparon de la siguiente manera:

Figura 4.

*Edad de los trabajadores de base.*



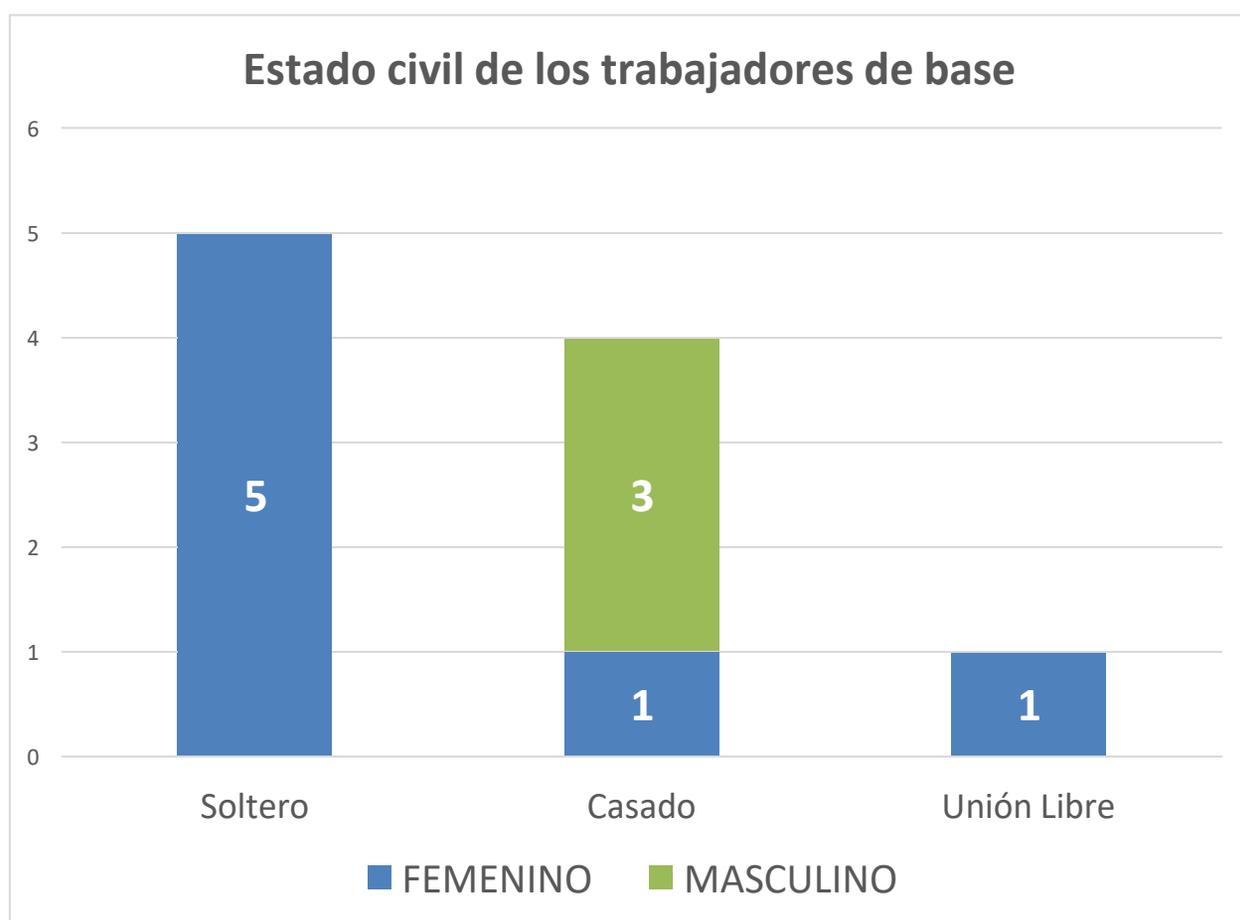
Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica nos muestra que el 70% del personal es femenino, de los cuales el 40% oscila entre los 26 y los 40 años de edad; el personal masculino representa el 30% restante, quienes oscilan entre los 41 y 60 años de edad. Esto nos demuestra que la edad promedio de los varones es mayor al de las mujeres.

El estado civil de los empleados se representa como sigue:

Figura 5.

*Estado civil de los trabajadores de base.*

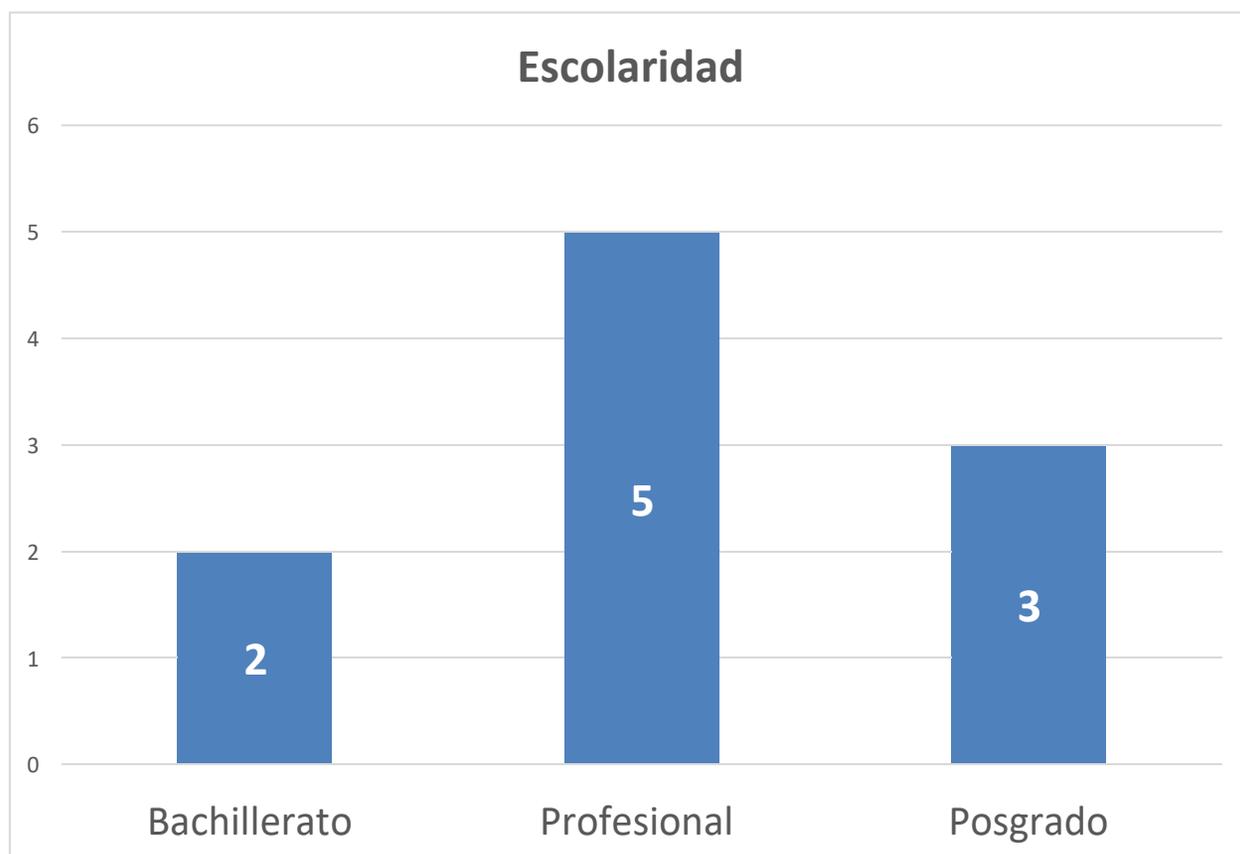


Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica nos representa que el total del personal masculino es Casado, mientras que solo el 10% de las mujeres lo está; el otro 10% vive en Unión libre y el 50% esta Soltera.

El grado académico que tiene el personal del CIAC Tuxtepec es el siguiente:

Figura 6.

*Perfil académico del personal.*

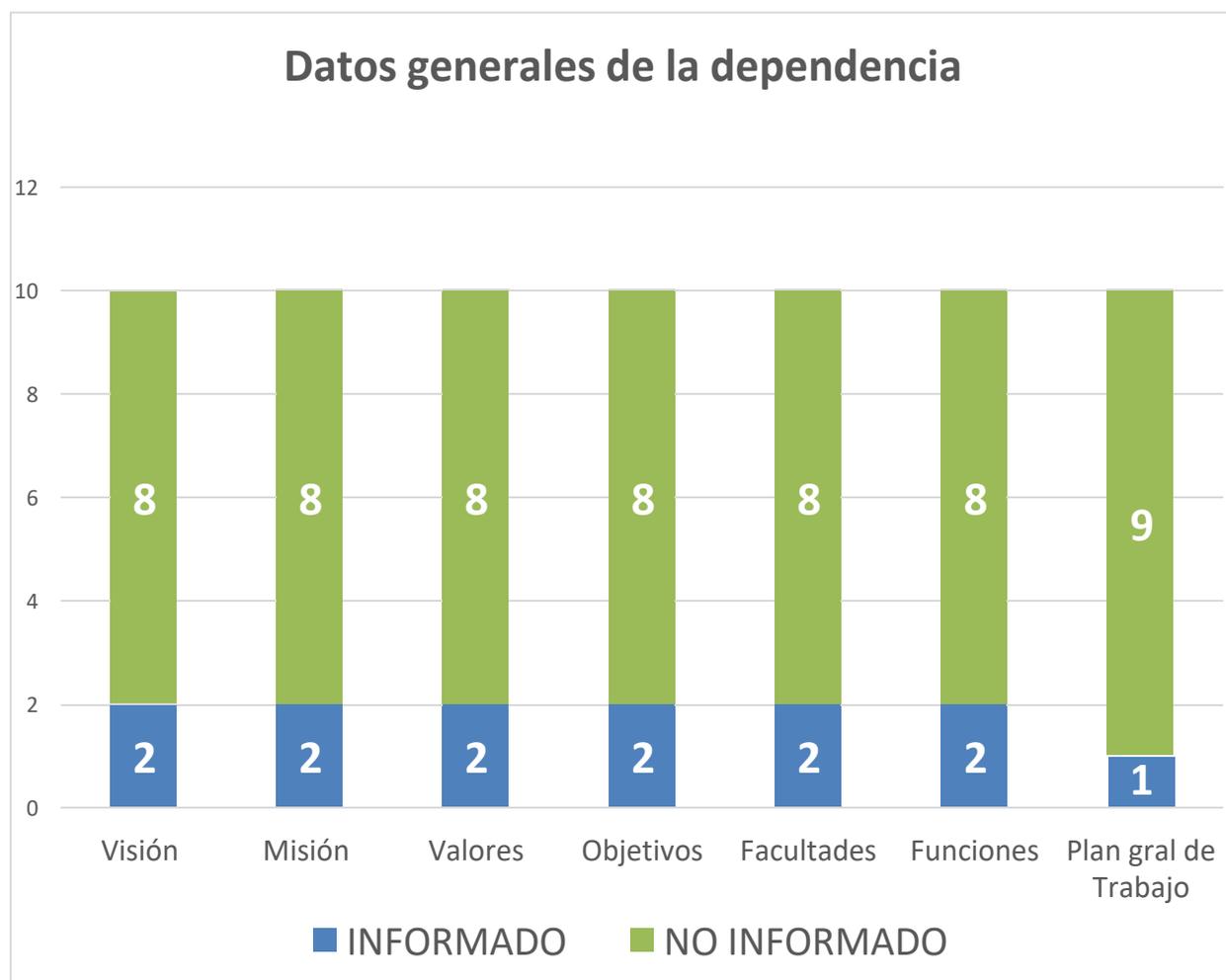
Fuente: elaboración propia.

Esta información demuestra que el 30% del personal tiene estudios de Posgrado; debido a que las plazas que se designan al personal de base actualmente son administrativas u operativas con un grado máximo de estudios en el nivel más alto de Licenciatura, se considera que rebasa el perfil académico requerido para las funciones administrativas básicas que realiza. El 50% tiene estudios a nivel Licenciatura y solo el 20% cuenta con estudios de Bachillerato. Es importante señalar que uno de los trabajadores manifestó que concluyó su Bachillerato a distancia hace 2 años, después de varios de estar laborando.

En relación a la información obtenida sobre los datos generales de la dependencia contempladas en las preguntas 1 y 2, el resultado fue el siguiente:

Figura 7.

*Datos generales de la Secretaría de Finanzas.*



Fuente: elaboración propia.

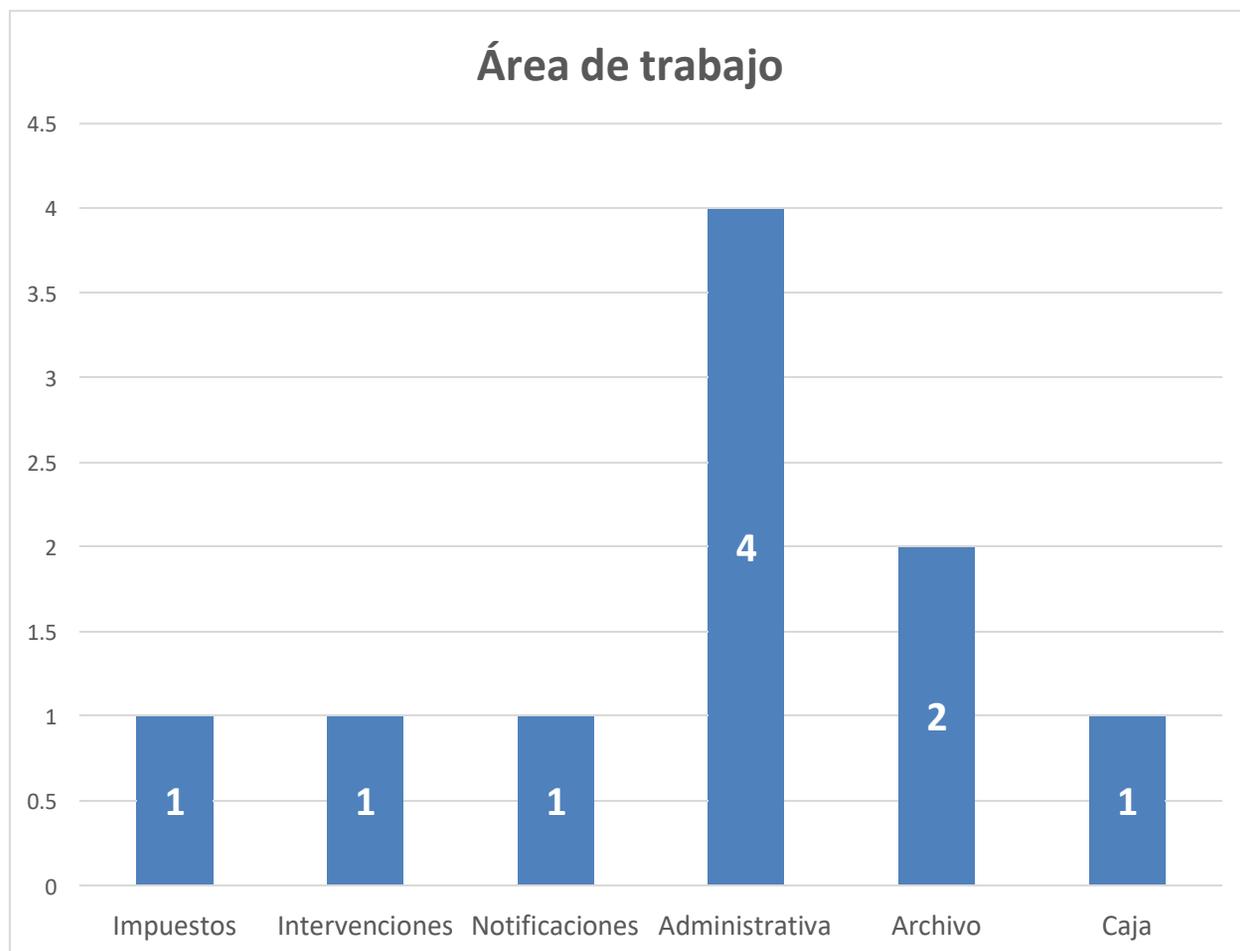
El 80 % de los trabajadores desconoce la información general de la misma, no existe un canal de comunicación asertivo que se lo proporcione, solo el 20% tiene conocimiento de esta información y la ha obtenido por su cuenta en los medios electrónicos disponibles. De igual manera el 90% desconoce si como dependencia realizan un Plan general de trabajo, mientras que

solo el 10 % lo sabe en virtud de haber estado laborando antes como jefe de departamento en las oficinas centrales de la ciudad de Oaxaca.

En relación al área de adscripción de los trabajadores se encuentran ubicados como sigue:

Figura 8.

*Trabajadores de base. Áreas administrativas*



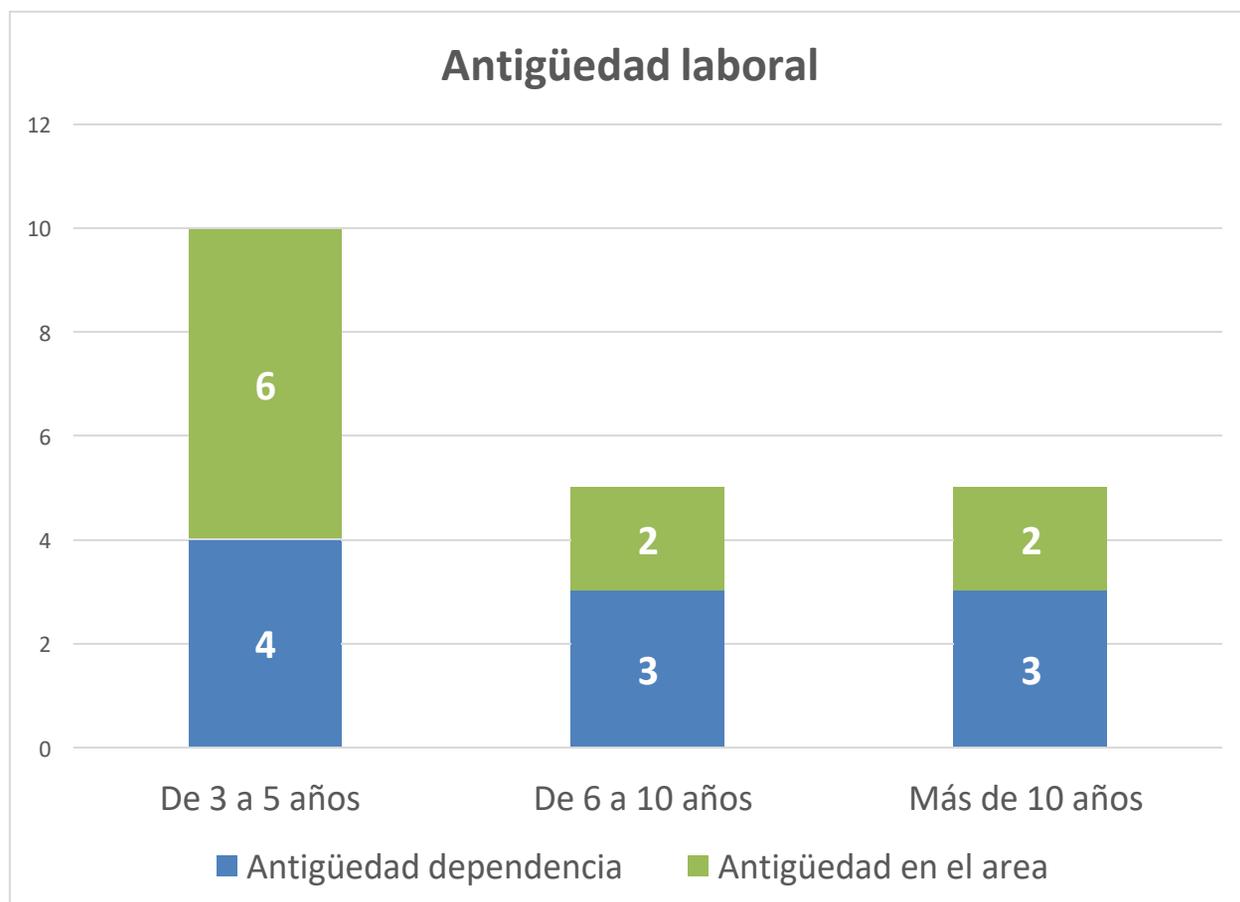
Fuente: elaboración propia.

Los trabajadores se encuentran asignados a diferentes áreas laborales, en su mayoría realizan funciones administrativas como se detalla en la gráfica anterior, es importante señalar que el jefe inmediato es el que asigna las funciones a cada empleado.

La antigüedad laboral se presenta en la siguiente gráfica:

Figura 9.

*Trabajadores de base. Antigüedad laboral.*



Fuente: elaboración propia.

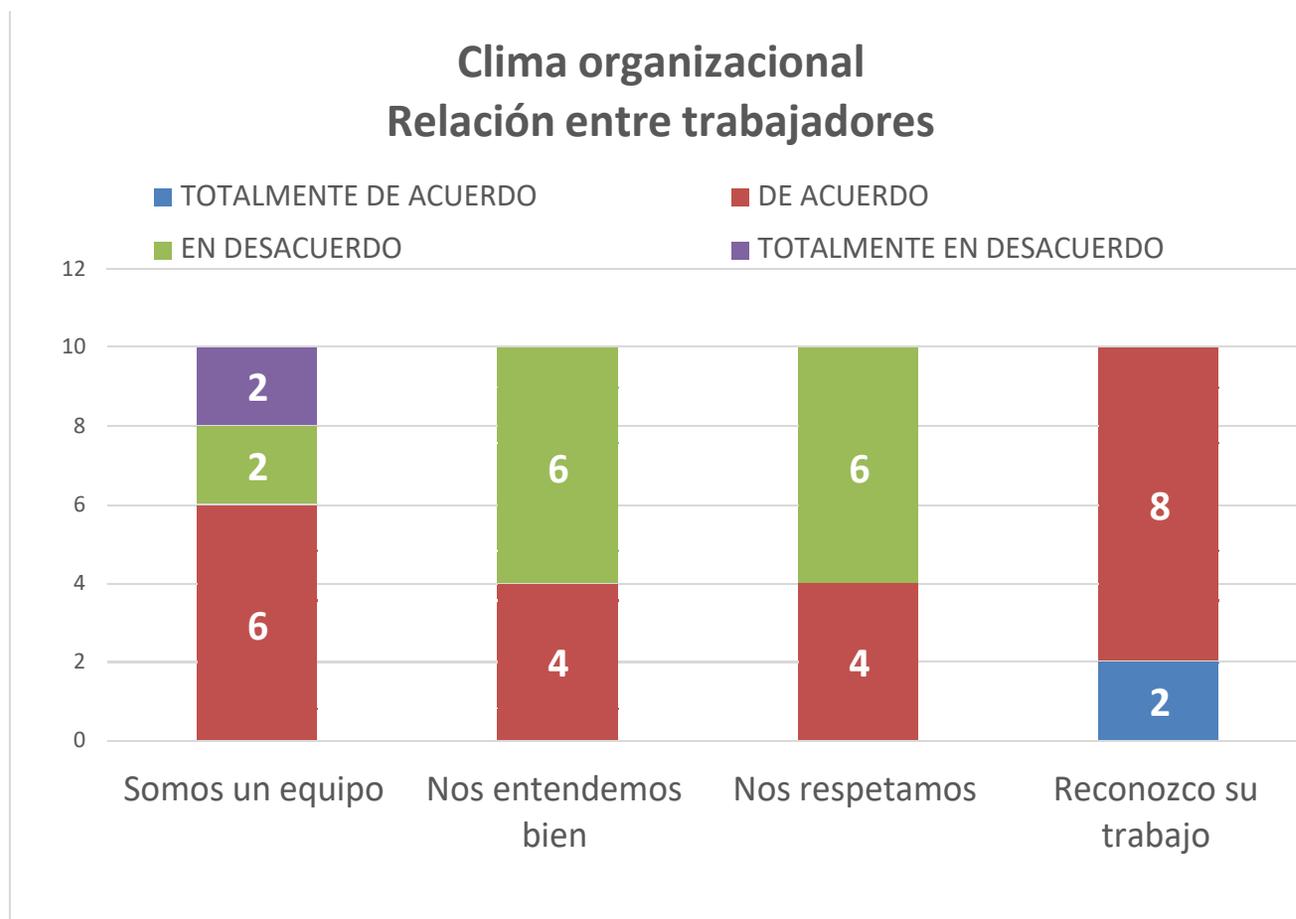
El 40% de los trabajadores tiene más de 6 años de antigüedad en el puesto de área de trabajo, mientras que el 60 % tiene entre 3 y 5 años de antigüedad.

Hay trabajadores que inician labores en áreas distintas y van cambiando de actividades cada determinado tiempo, esto derivado de los ajustes que realice cada jefe en turno, sin embargo, en su gran mayoría realizan las mismas funciones durante su vida laboral. Esto es el caso específico de las oficinas foráneas, cuyo personal rara vez participa en rotaciones.

La siguiente grafica nos presenta los resultados obtenidos en el tema del clima organizacional.

Figura 10.

*Clima Organizacional. De qué manera estás de acuerdo en las afirmaciones:*



Fuente: elaboración propia.

Esta información nos permite visualizar que independientemente de la situación en cada oficina, de las diferencias que pudieran existir, sigue prevaleciendo el compañerismo y el reconocimiento hacia el personal con los que comparten su vida laboral.

Reconocen que es labor de ellos como compañeros el mantenerse unidos para convertir esa apatía en un entendimiento que permita lograr una armonía laboral.

El 60% del personal considera que son un equipo de trabajo, sin embargo, el 40 % dice estar en desacuerdo en dos niveles de opinión, pero ambas en desacuerdo. En el entendimiento y el respeto que se tienen entre compañeros solo el 40% está de acuerdo que, si hay entendimiento y se respetan, pero el 60% no está de acuerdo en esta afirmación.

En el reconocimiento al trabajo realizado por cada uno, solo el 20% muestra empatía en esta situación mientras que en su gran mayoría el 80 % no lo hace.

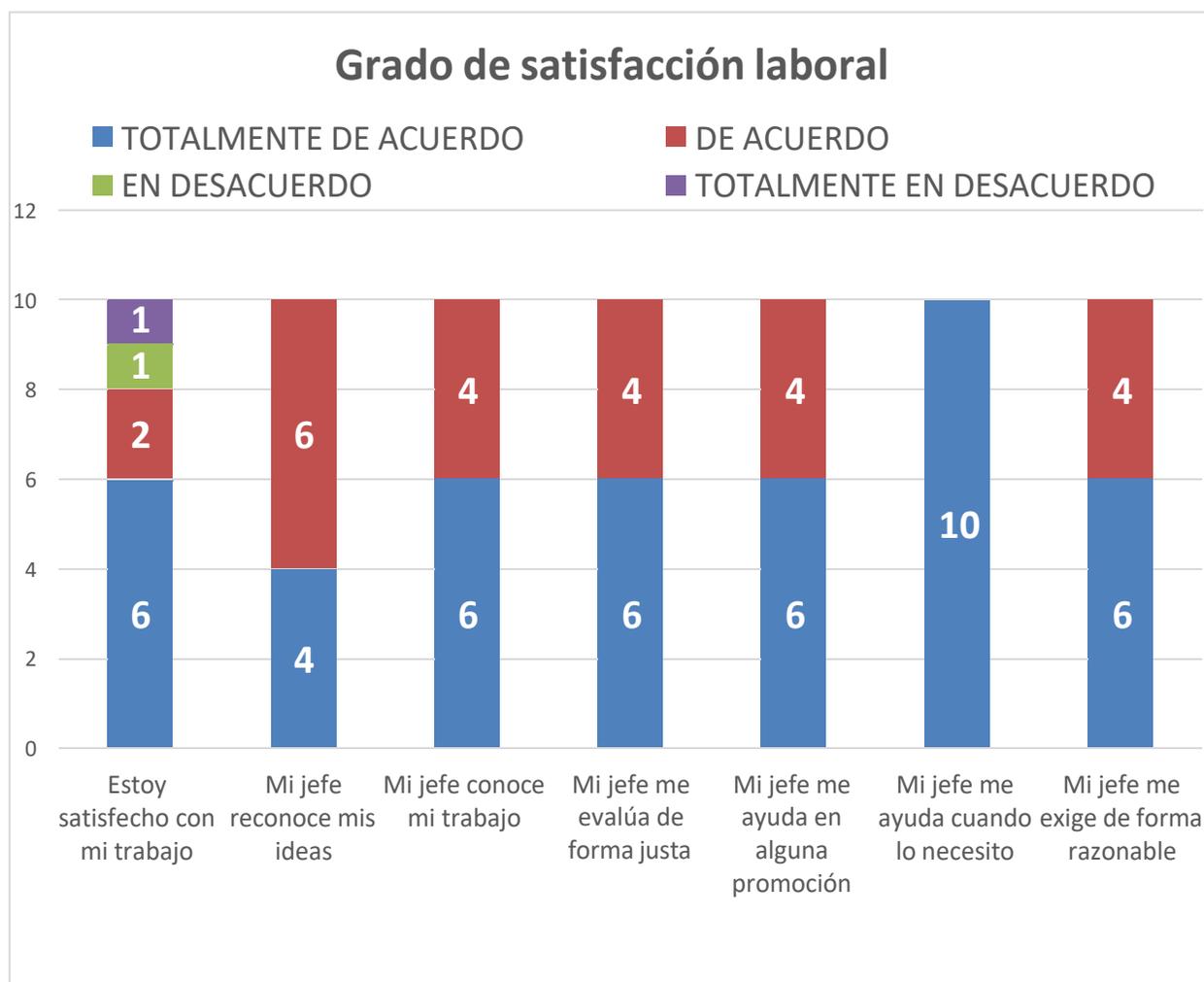
Este entorno les influye negativamente en el desarrollo integral como compañeros de trabajo, al no recibir formación no fomentan la armonía en el entorno laboral y a nivel interpersonal, existe una respuesta negativa, apática e insensible frente a las actividades y funciones en el trabajo repercutiendo de manera negativa en el desempeño y desarrollo personal, social, familiar y laboral.

Por lo que tomando en consideración el análisis efectuado se detectó la imperiosa necesidad de la capacitación que tiene el personal del CIAC Tuxtepec, en virtud de que la dependencia ha hecho caso omiso al personal que labora en esta región y que es parte fundamental de la operación en la percepción de Ingresos para el Estado.

El grado de satisfacción laboral es el punto medular para el éxito de toda organización pública o privada, en el caso específico del CIAC Tuxtepec, existe una satisfacción general hacia los compañeros actualmente, sin embargo, el clima organizacional dista mucho de ser el idóneo de acuerdo a lo manifestado por el personal.

En el tema del grado de satisfacción laboral obtuvimos la siguiente información:

Figura 11.

*Grado de Satisfacción Laboral.*

Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica nos demuestra que en general el personal se encuentra a gusto en su área de trabajo en virtud que sus funciones están bien definidas, es decir que existen factores que provocan cierta interacción conflictiva entre ellos, pero que con capacitación se pueden solucionar; sin embargo, reconocen que ha sido labor de ellos como compañeros el mantenerse actualizados en cuanto a procedimientos y normas.

El 80% de los empleados está satisfecho con su trabajo, en dos niveles de opinión, pero ambas positivas, mientras que solo el 20% no está de acuerdo igual en dos niveles de opinión, pero ambas negativas.

El reconocimiento de las ideas por parte del titular en turno se manifiesta en un 100% de aceptación; lo mismo sucede con el conocimiento que tiene el jefe sobre las actividades que realizan; la evaluación cuatrimestral que solicita la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado; el apoyo cuando hay promociones para los trabajadores y el comportamiento como jefe que demuestra a los trabajadores.

La percepción de los trabajadores hacia la actitud del jefe para con los empleados en términos generales es buena. Durante la realización de las encuestas que se aplicaron al personal, ellos hicieron comentarios al respecto, en virtud que lo calificaron ponderando su cualidad de mejor compañerismo y colaboración en comparación con otros jefes anteriores.

Es importante recalcar que la sensibilidad que ha mostrado el jefe actual hacia las necesidades de los trabajadores, fue la razón principal del resultado en esta pregunta.

Con relación al compromiso laboral el dato obtenido en la investigación es el siguiente:

Figura 12.

*Compromiso Laboral.*



Fuente: elaboración propia.

El personal tiene el sentido de pertenencia, aunque no todos están de acuerdo con las funciones que desempeñan de acuerdo a la instrucción de los jefes.

El área de recursos humanos de la Secretaría de Finanzas tampoco ha dado respuesta a las necesidades del personal (nula capacitación, no existen canales de comunicación formal o informal que permita al personal enterarse de promociones, incentivos) por lo que muestran un alto sentimiento de rechazo hacia el personal que se encuentra en esas áreas. Nombrados de igual forma directamente por las administraciones en turno, no existe compromiso hacia la institución.

Sin embargo, el 60 % del personal está comprometido hacia la institución, mientras que solo el 40 % no lo está. Para la mayor parte de los trabajadores su trabajo lo hace feliz, lo que necesita es la adecuada motivación para mejorar su desempeño.

En el tema de la motivación obtuvimos lo siguiente:

Tabla 7.

*Motivación. Prioridades para el personal de base.*

<b>MOTIVACION</b>	<b>NIVEL DE PRIORIDAD</b>
Derecho a Jubilación	1
Prestaciones	2
Desarrollo de tu profesión	3
Ambiente amigable	4
Horas de trabajo	5

Fuente. Elaboración propia.

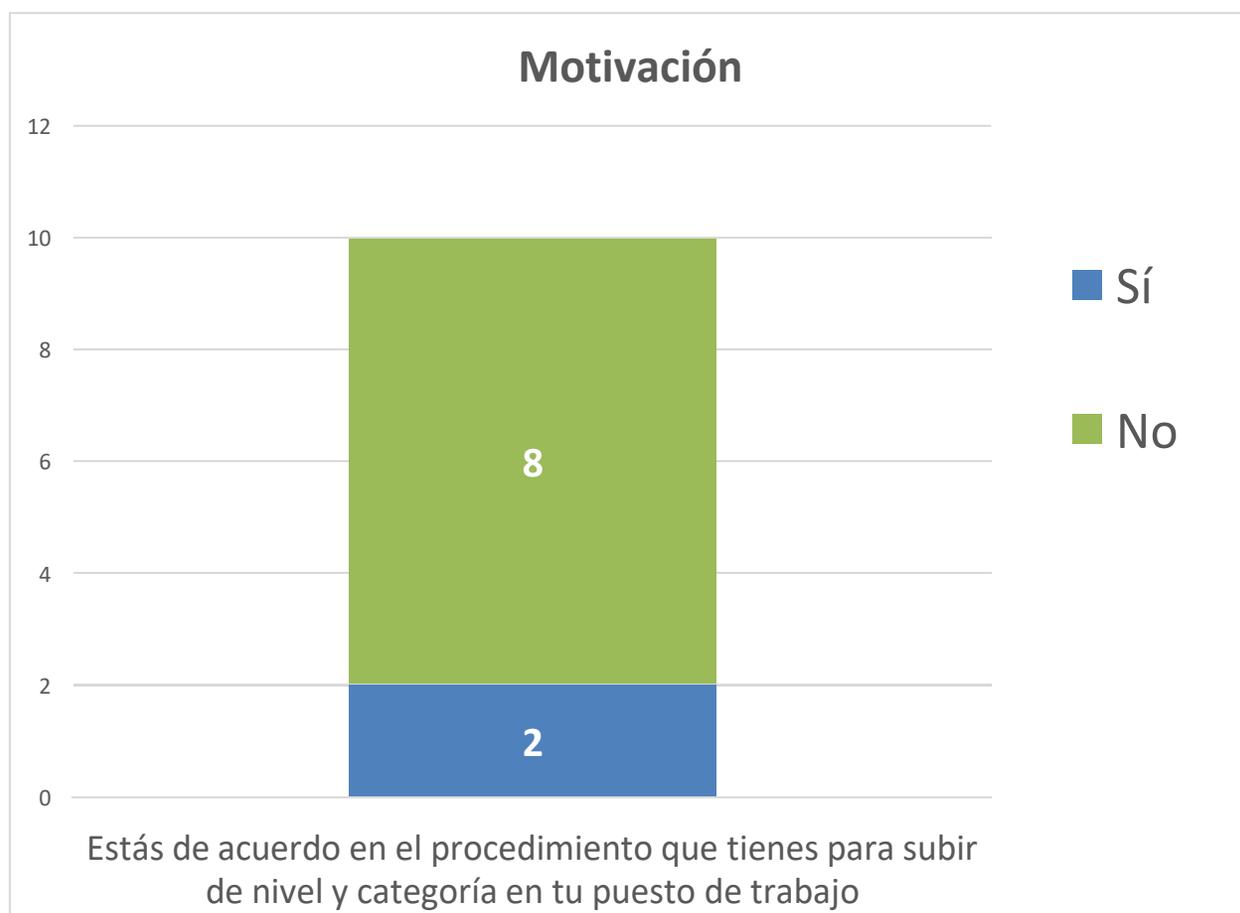
Como podemos ver, el Derecho a la Jubilación, la garantía que les permite obtener seguridad y estabilidad laboral es lo que más valora el personal, seguido de las prestaciones que tienen los trabajadores al servicio de los Poderes del Estado, después en tercer lugar está el desarrollo de tu profesión, en cuarto el ambiente amigable y por último las horas de trabajo.

De acuerdo al Reglamento de Escalafón del Gobierno del Estado de Oaxaca, Escalafón es el sistema organizado de los puestos, conforme al cual en el Gobierno del Estado se efectúan los ascensos, promociones; y las permutas de los empleados.

Basándonos en los procedimientos vigentes, obtuvimos la siguiente información:

Figura 13.

*Motivación. Movimientos escalafonarios.*



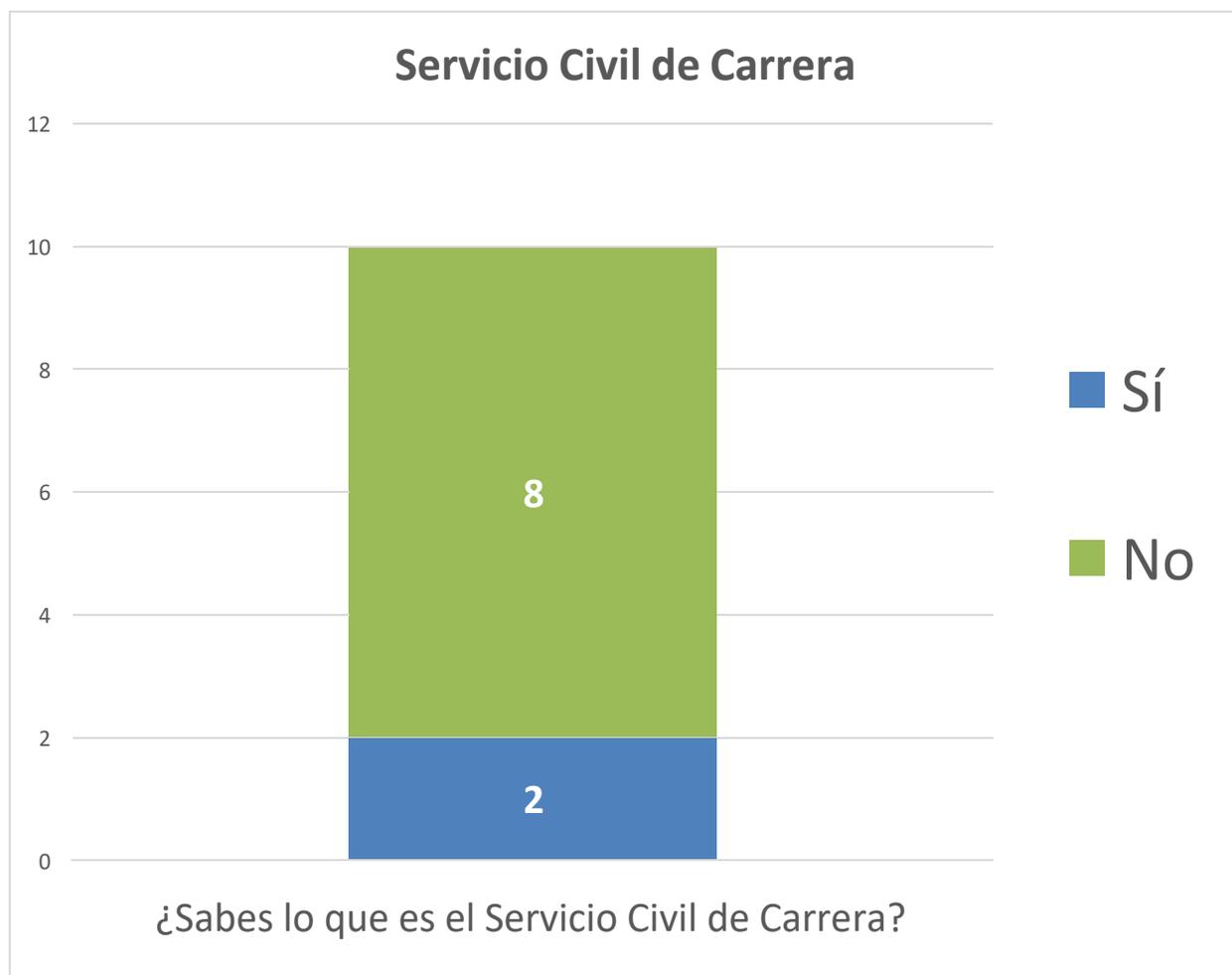
Fuente. Elaboración propia.

En general la apreciación de la mayoría de los encuestados en esta investigación nos permite señalar que no tienen una aceptación al procedimiento para subir de escalafón, representado con el 80% de los trabajadores; es decir, ellos entienden que la Institución no da apertura a que tengan más opciones de superación limitando con ello su desempeño laboral.

La siguiente grafica nos muestra si el trabajador conoce el Servicio Civil de Carrera.

Figura 14.

*Servicio Civil de Carrera.*



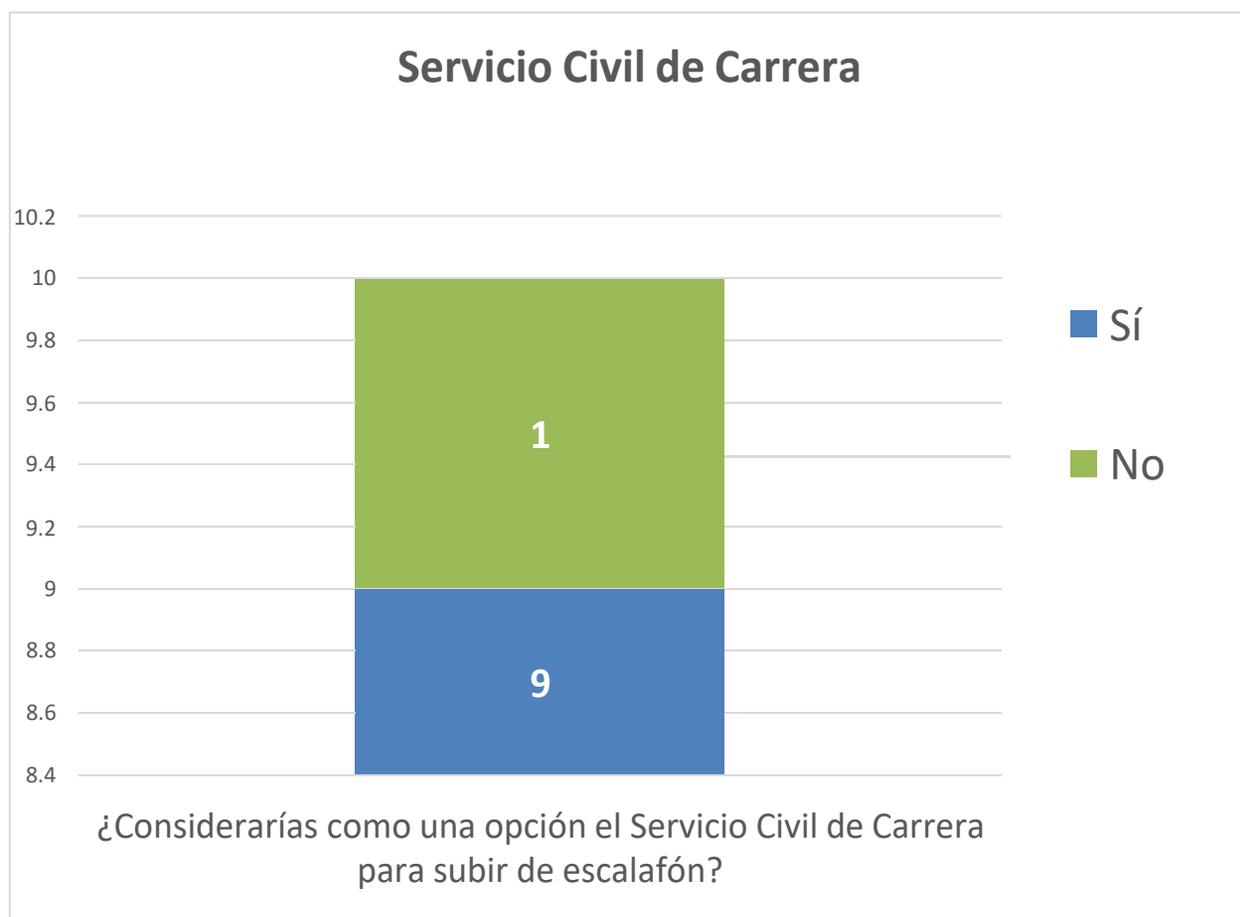
Fuente. Elaboración propia.

Esta respuesta nos permite reforzar el hecho que, al existir nula capacitación, el personal desconoce los temas actuales que son de utilidad para su entorno laboral.

En la siguiente pregunta, como parte de las expectativas del trabajador: Partiendo de la conceptualización del Servicio Civil de Carrera como una forma de Gestión de los Recursos Humanos que permite el crecimiento del personal sin poner en riesgo su antigüedad, prestaciones ni demás derechos laborales.

Figura 15.

*Servicio Civil de Carrera. Alternativa escalafonaria.*



Fuente. Elaboración propia.

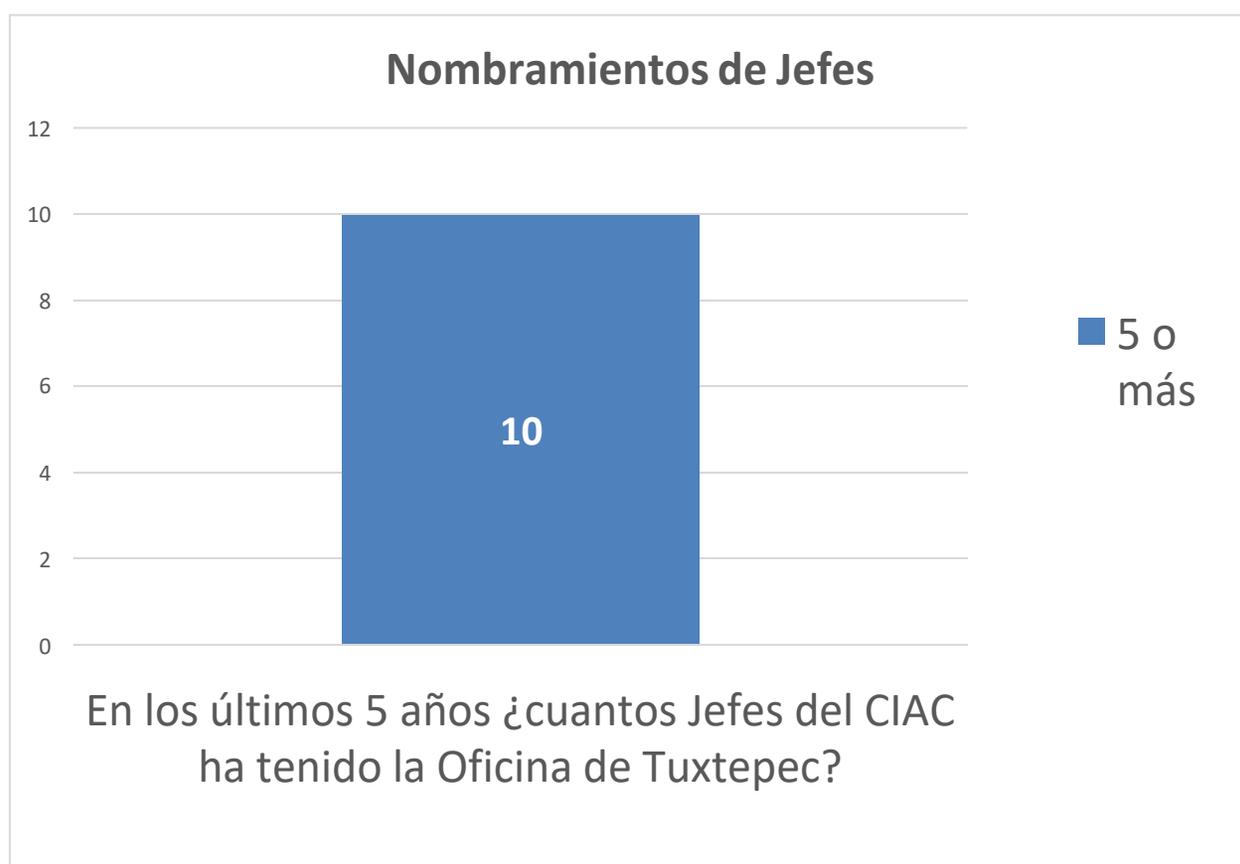
Esto nos demuestra que los trabajadores están en la mejor disposición de colaborar para que el esfuerzo y la dedicación en su desempeño tengan el resultado anhelado. Es un hecho que es una necesidad imperante actualizar los procedimientos para que los trabajadores estén en posibilidades de crecer profesional y laboralmente en un medio competitivo en el que tendrán que demostrar sus habilidades y profesionalismo.

Actualmente los nombramientos de los titulares de los 29 Centros Integrales de Atención al Contribuyente en el Estado de Oaxaca, obedece a condiciones políticas, por tal motivo son designados desde oficinas centrales lo que provoca una alta rotación y como consecuencia no

existe el compromiso por parte de los jefes hacia la Institución. Esto tiene como consecuencia que en muchos de los casos el personal no cuenta con el perfil adecuado ni la experiencia necesaria para estar al frente de estas oficinas. de igual forma no existe el programa de inducción del personal por lo que al llegar a las oficinas a trabajar, se auxilian del personal de más antigüedad o de más experiencia en las áreas y funciones propias de cada CIAC.

Figura 16.

*Nombramientos de jefes de CIAC Tuxtepec.*



Fuente. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos nos permiten indicar que existe un buen nivel en las relaciones laborales y regular en las relaciones sociales; sin embargo, existe un ambiente laboral cordial entre empleados y jefe, misma que influye positivamente en el desempeño de las funciones. Sin embargo, la situación laboral que vive cada trabajador de forma personal le da un grado de

insatisfacción que puede minimizar el entusiasmo y la dedicación en el desempeño de sus funciones.

Esto implica que el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Finanzas debe vigilar de manera más eficiente, regular y en su caso modificar los procedimientos en vigor aplicables al crecimiento laboral de los trabajadores, la forma de incentivar y motivarlos, para de esta manera cumplir con los lineamientos que rigen el desempeño institucional.

## Conclusiones

Concluido el análisis de la información queda demostrado y cumplido los objetivos de esta investigación, recalcando las pocas oportunidades que tiene un trabajador del CIAC Tuxtepec de poder mejorar su categoría laboral. También que algunos factores que afectan al clima organizacional son el desempeño laboral, la limitación de sus aspiraciones, el poco interés que muestra la Institución ante sus necesidades y sobre todo el infortunio de estar consiente que por mucho que haga va a seguir en el mismo puesto con el mismo sueldo hasta que no haya una Convocatoria Oficial para poder participar en un concurso que delimita las posibilidades de un resultado positivo.

También se demuestra como en los últimos cinco años el Centro Integral de Atención al Contribuyente ha tenido más de seis jefes a cargo, lo que genera incertidumbre en el personal que tiene otras modalidades laborales y que no están sujetas a modificación, esta situación es cotidiana, debido a la forma en la que designan a los titulares de estas oficinas.

Otro aspecto a resaltar es el hecho que el personal no recibe capacitación, no se siente motivado y las oportunidades para poder crecer laboralmente son muy escasas y con procedimientos con muy bajo porcentaje de un resultado positivo hacia el trabajador. En muchos de los casos esto afecta el buen desempeño laboral del empleado y como consecuencia de ello, se crea un desencanto en el centro de trabajo y pueden ocasionar descortesía, indiferencia y malestar, rompiendo el clima organizacional y proporcionando un no buen trato al contribuyente que día a día realiza sus trámites es esa oficina.

Por lo que la voluntad del trabajador es que se estructure una reforma a estos procedimientos y se logren aquellos que los motiven a buscar un crecimiento académico y personal para poder estar en condiciones de ascender en su medio laboral.

En base a lo anterior se propone resaltar las ventajas de implementar el modelo de administración elaborado por la Dra. María del Carmen Prado y propuesto por la Auditoría Superior de la Federación denominado “El Servicio Civil de Carrera para un Mejor Desempeño de la Gestión Pública”, cuyo propósito es ser tomada en cuenta como política de selección e inclusión en los manuales de operación y contratación del personal que labora en los CIAC’S; de esta manera se podrá formar un equipo burocrático experto, honesto y transparente con decidida vocación de servicio. Se sugiere en posteriores investigaciones abarcar los temas de clima organizacional y del programa de inducción a la SEFIN ya que por el tiempo disponible y el objetivo propuesto para este proyecto no lo contempla.

## Recomendaciones

Se recomienda a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Oaxaca

- ✓ Poner interés en el tema del clima organizacional que prevalece en el CIAC Tuxtepec, para así garantizar una buena relación con el personal.
- ✓ Responder a la exigencia de capacitación, desarrollar talleres, espacios de reflexión, momentos de esparcimiento, que permitan que el personal mejore su desempeño laboral actual y sobre todo que tenga la información estructural de su dependencia.
- ✓ Solucionar de manera prioritaria la necesidad de modificar el procedimiento para que el personal pueda ascender en su centro laboral.
- ✓ Analizar el modelo de administración elaborado por la Dra. María del Carmen Prado “El Servicio Civil de Carrera para un Mejor Desempeño de la Gestión Pública”, propuesto en esta Investigación.

## Referencias

- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Su proceso Organizacional*. Monterrey, Nuevo León, México: Universitaria UANL. Recuperado el 28 de Febrero de 2020
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Nomos S.A. Recuperado el 28 de Febrero de 2020
- CIILCEO. (2015). *Ley de Servicio Civil*. Recuperado el 01 de Febrero de 2020, de <https://www.oaxaca.gob.mx/cgemsyscyt/wp-content/uploads/sites/12/2017/04/LEY-DEL-SERVICIO-CIVIL-PARA-LOS-EMPLEADOS-DEL-GOBIERNO-DEL-ESTADO-DE-OAXACA.pdf>
- Finanzas, S. d. (01 de 12 de 2016). *Finanzas Oaxaca*. Recuperado el 13 de Febrero de 2020, de Finanzas Oaxaca: <https://www.finanzasoxaca.gob.mx/directorio/>
- Hernández Fernández y Baptista, R. C. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de Febrero de 2020
- Maldonado Pinto, J. E. (2018). *Metodología de la investigación social : paradigmas : cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 22 de Febrero de 2020
- Ñaupas Mejía Novoa y Villagómez, H. E. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 22 de Febrero de 2020
- Oaxaca, G. d. (2009). Reglamento de Escalafón. Oaxaca. Recuperado el 01 de 02 de 2020, de <http://www.administracion.oaxaca.gob.mx/wp-content/plugins/legislacion/uploads/reglamentos/wo87106.pdf>
- Oaxaca, G. d. (01 de 12 de 2016). *Gobierno del Estado*. Recuperado el 12 de 03 de 2020, de Portal oficial del Gobierno del Estado de Oaxaca: <https://www.oaxaca.gob.mx/regiones/>
- Pardo, M. d. (2005). *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*. Mexico, D.F.: Papel y Color S.A. de C.V. Recuperado el 14 de Febrero de 2020
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. México, España, Venezuela, Colombia: Limusa. Recuperado el 15 de Febrero de 2020

## **Anexos**

**Anexo 1**

**Anexo 2**

MODELO ADMINISTRATIVO: SERVICIO CIVIL DE CARRERA, UNA OPCION AJUSTABLE  
CENTRO INTEGRAL DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE EN TUXTEPEC.

CUESTIONARIO

El presente cuestionario es una herramienta de medición para obtener información relevante relativa al modelo administrativo Servicio Civil de Carrera en Instituciones Gubernamentales. La información que nos proporcione, será confidencial, por lo que le solicitamos objetividad en sus respuestas.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: (Mujer) (Hombre). Estado Civil: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la Dependencia: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el área: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

Tipo de Relación Laboral: (Base) (Confianza) (Contrato) (Honorarios)

Conteste Si, No o No sé, según sea el caso:

Si	No	No sé
----	----	-------

1.- El area o departamento donde esta adscrito tiene definidas:

- a) LA VISION
- b) LA MISION
- c) LOS VALORES
- d) LOS OBJETIVOS
- e) FACULTADES
- f) FUNCIONES


2.- Si respondió Si en alguna de las anteriores, ¿cómo le fueron dadas a conocer?

---



---

3.- ¿La dependencia cuenta con un Plan general de trabajo?

- a) SI                      b) NO                      c) No sé

4.- Si la respuesta fue si:

- a) ¿Cuenta con un equipo de planeación?
- b) ¿El plan se realiza de manera conjunta con todo el personal?
- c) ¿Se prepara en la Secretaría?
- d) ¿Su duración es para el Sexenio?


5.- ¿En la dependencia se planifica los programas de desarrollo del personal?

- a) SI                      b) NO                      c) No sé

6.- Si la respuesta es si, ¿qué programas contempla?

a) Capacitación

b) Incentivos

c) Ascensos

d) Seguridad Social

e) Planes de retiro


7.- Si la respuesta es no, ¿que sugerencias tienes?

---



---

8.- En General, ¿Cuál es el grado de satisfacción con tu centro de trabajo de acuerdo a lo siguiente?

Seleccione con una "X" una respuesta en cada fila:

Estoy satisfecho con mi trabajo, mucho mejor que en otros sitios donde he trabajado

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

Cuando comparto ideas con mi jefe generalmente me las reconoce

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

El jefe conoce bien mi trabajo

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

El jefe me evalúa de forma justa

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

El jefe está dispuesto a ayudarme en cualquier promoción

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

El jefe me ayuda cuando lo necesito

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

El jefe me exige de forma razonable

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Cómo de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones sobre tus compañeros de trabajo ?

Somos un equipo, puedo confiar en ellos

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

Nos entendemos bien

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

Nos respetamos

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

Reconozco a mis compañeros por su trabajo

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

10.- Mi trabajo me hace:

Feliz y me llena     me satisface     me cansa y no me satisface     espero una oportunidad para dejarlo

11.- ¿Te identificas con tu trabajo y con lo que haces?

Si     No

12.- Enumera por orden de importancia de 1 a 5 (donde 1 es lo más importante), ¿Qué es lo que más valoras en tu trabajo?

	Derecho a Jubilación
	Horas de trabajo
	Prestaciones
	Ambiente amigable
	Desarrollo de tu profesión

13.- ¿Estás de acuerdo en el procedimiento que tienes para subir de nivel y categoría en tu puesto de trabajo?

Si  No

14.- ¿Sabes lo que es el Servicio Civil de Carrera?

Si  No

15.- Partiendo de la conceptualización del Servicio Civil de Carrera como una forma de Gestión de los Recursos Humanos que permite el crecimiento del personal sin poner en riesgo su antigüedad, prestaciones ni demás derechos laborales, ¿Lo considerarías como una opción que el Gobierno otorgue para ir escalando en nivel y categoría sin esperar las Convocatorias que emite el Sindicato?

Si  No

16.- ¿Qué otra opción propones para subir de nivel y categoría?

Evaluaciones  
 Avances académicos  
 Otro \_\_\_\_\_

17.- ¿ En los últimos 5 años cuantos Jefes del CIAC ha tenido

Solo 1  
 De 2 a 3  
 De 4 a 5  
 más de 5

## Glosario

<b>TÉRMINO</b>	<b>SIGNIFICADO:</b>
<b>CIAC</b>	Centro Integral de Atención al Contribuyente.
<b>COMISION MIXTA DE ESCALAFON</b>	Es el órgano de Gobierno encargado de aplicar el REGLAMENTO DE ESCALAFON vigente en el Estado de Oaxaca. Integrado por 3 representantes del Gobierno y 3 representantes del STPEIDCEO.
<b>CONTRIBUYENTE</b>	Persona física o moral obligada al pago de contribuciones, de conformidad con las leyes fiscales vigentes. Son aquellos causantes inscritos ante el Registro Federal de <b>Contribuyentes</b> que realizan actividades por las cuales obtienen un ingreso que los obliga a tributar y que han sido ubicados en su domicilio fiscal. SAT
<b>CONVOCATORIA</b>	Que emite la Comisión Mixta de Escalafón para participar en ascensos de plazas vacantes.
<b>ESCALAFON</b>	Es el sistema organizado de los puestos conforme al cual en el Gobierno del Estado se efectúan los ascensos, promociones y las permutas de los empleados.

---

<b>LEY DEL SERVICIO CIVIL PARA LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO</b>	Esta Ley rige las relaciones entre los Poderes del Estado y los empleados de base. Art. 5°.
<b>SEFIN</b>	Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado.
<b>SERVICIO CIVIL DE CARRERA</b>	Es una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades.
<b>SERVIDOR PUBLICO</b>	Es una persona que brinda un servicio de utilidad social, por lo general, prestan servicios al Estado.
<b>STPEIDCEO</b>	Sindicato de Trabajadores de los Poderes del Estado e Instituciones Descentralizadas de Carácter Estatal de Oaxaca. Sindicato con el cual el Gobierno del Estado de Oaxaca firma los Convenios Salariales Anuales para los empleados de base.

---