



INTERCYT. INTERCULTURALIDAD, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ: PROPUESTA DE MODELO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Leonor Esparza¹

Maestranda en la Maestría de Administración
con Énfasis en Gestión Pública de la UASLP

Resumen

El presente trabajo buscó extraer de diversos autores, una propuesta de modelo que permita implementar la Profesionalización en la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, ya que, a pesar de no ser un tema reciente, no ha sido posible permear de forma completa en las estructuras gubernamentales, por lo que, con el presente modelo se tratará de complementar los esfuerzos hasta ahora realizados. Dicho modelo visualiza a la Profesionalización como algo integral, que no solamente conlleva la capacitación del servidor público, sino que esta debe traspasar desde antes de que éste ingrese a la Administración Pública hasta la separación de la misma, para garantizar su constante Profesionalización.

Abstract.

This research seeks to extract from different authors, a proposal for a model that allows us to implement Professionalization in the Public Administration of the State of San Luis Potosi, since, despite not being a recent issue, it has not been able to permeate completely in government structures, so we will try to complement the efforts so far made. This model visualizes Professionalization as something integral, which not only involves training of the public servant, but also covers from before he/she enters the Public Administration until his/her separation from it, in order to guarantee his/her constant Professionalization.

Palabras claves.

Profesionalización, Administración Pública, Modelo e Implementación, Recursos Humanos, San Luis Potosí.

1.-Introducción.

Hablar de profesionalización conlleva el hecho de cuestionar sobre su significado, dentro de los cuales, Longo (2008) hace mención a lo referido en la Carta Iberoamericana, donde se define como: *“la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos, como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”*.

De donde se puede desprender como ingredientes del diseño de los sistemas de función pública, la meritocracia y la introducción de sistemas flexibles que promuevan políticas más eficientes, eficaces, transparentes y orientadas a resultados.

Como se verá en la presente investigación, la Profesionalización ya ha sido un tema planteado en distintos países, en búsqueda de una mejora considerable en la Administración Pública; sin embargo, a pesar de ser un tema recurrido por diferentes instancias gubernamentales, la consolidación de ésta no ha estado del todo clara, ya que a pesar de algunos esfuerzos por

¹ Licenciada en Administración, Maestrante en Administración con Énfasis en Gestión Pública; leoesparza66@hotmail.com.

profesionalizar el servicio público y brindar eficacia y eficiencia en los servicios públicos, todavía queda mucho que hacer para lograr una debida y funcional implementación.

El presente trabajo, si bien referirá de manera general los antecedentes de la Profesionalización, en diferentes países, así como en México; se delimitará a converger en el tratamiento de la Profesionalización en el Estado de San Luis Potosí, donde el tema ha sido abordado como sinónimo de capacitación de los servidores públicos, a pesar de ser mucho más extenso. Razón, por la que, se busca proponer un modelo de Profesionalización integral, que se pueda aplicar para el fortalecimiento de la Administración Pública Estatal, el acotar el tema al Estado de San Luis Potosí, no significa que el modelo a proponer, sea exclusivo a dicho estado sino más bien debe considerarse como una posible aplicación inicial en San Luis Potosí y de ahí poder permear a otras Entidades.

Así mismo, en el presente trabajo solamente se referirá el origen del modelo propuesto y el esquema general de éste, es decir, plantear una base teórica del conocimiento del sistema de profesionalización propuesto y su posible aplicación a la Administración Pública Estatal, lo anterior debido a que se es consciente de que se requiere buscar nuevos esquemas, que permitan que la Profesionalización pueda permear de mejor manera en el aparato gubernamental. Por ello, en el cuerpo de este artículo, se plasmará el origen de un nuevo modelo para implementar la Profesionalización, retomando diversos esquemas y consideraciones de diversos autores que han abordado el tema, para que el mismo pueda ser utilizado en la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí.

Dentro de estos trabajos previos, encontramos trabajos los realizados por Rivas & Trujillo (2013) en los que se diagnostica el Servicio Profesional aplicado en el ámbito federal, así como dentro de la Consejería Jurídica de Presidencia de la República, en donde se puede observar la importancia de la Profesionalización, pero una profesionalización basada en ciertos subsistemas, que permiten una mejor eficacia y eficiencia en la operatividad del Sistema de Profesionalización, como son los referidos por Rivas & Trujillo (2013) : "*Subsistema de Planeación, Subsistema de Planeación de Recursos Humanos, Subsistema de Ingreso, Subsistema de Desarrollo Profesional, Subsistema de Capacitación y certificación de capacidades, Subsistema de evaluación del desempeño y Subsistema de Control y Evaluación*".

Adicionalmente, al trabajo del autor anterior, también se hará referencia al Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León (2007) y la Ley del Servicio Profesional de Carrera (2003), que en términos generales hacen referencia a que para lograr que un sistema de profesionalización sea efectivo debe buscar la permanencia de personas que cubran los perfiles y capacidades acorde a las necesidades del servicio público. El servicio profesional de carrera en México en general y en el Estado de San Luis Potosí en lo particular, debe de estar basado en una planeación estratégica que tenga como eje un área de recursos humanos sólida, que permita una correcta promoción y desarrollo profesional, así como la estabilidad y estructura para una correcta aplicación.

El presente trabajo de investigación pretende no cejar sobre el intento de profesionalizar la administración pública y en específico la administración pública estatal, sino que permita entender que, no obstante, de los intentos que hasta ahora puedan parecer incipientes, tanto a nivel nacional como local, resulta trascendental replantear estrategias, que permitan que la profesionalización sea el eje para el fortalecimiento institucional. Además, se trata de un nuevo esquema, que tiene como punto de partida de la profesionalización, el área de recursos humanos, que es el corazón de cualquier organización, al encontrarse inmersa en ella el motor principal de la función pública, su personal, en función de que una selección de personal adecuada y el desarrollo del mismo, resultan ser de suma relevancia, para contribuir al grado de profesionalización de la función pública.

Tal y como lo menciona Michoa (2015), el capital humano es piedra angular, para lograr la implementación de los Sistemas de Profesionalización, sobre todo si se basan en las Competencias en el Desempeño, ya que permite que los servidores públicos cuenten con mayores capacidades, que les permitan identificar áreas de oportunidad para el desarrollo de proyectos, que impacten en el beneficio del servicio público.

La profesionalización cuyo eje principal es el capital humano, refleja la posibilidad de que el perfil del servidor público sea susceptible de planificarse y moldearse para el correcto desempeño de la función pública, para lograr un dominio laboral, con especialidad en un puesto, con componentes de conocimiento, experiencia, criterio, capacidad técnica, entre otros elementos (Michoa, 2015); se debe entender que la profesionalización va más allá de capacitar, implicando todo un sistema, que conlleve una cultura de cambio dentro de la Administración Pública en los distintos órdenes de gobierno, en beneficio del ciudadano. Por ello, un nuevo método que vuelva más viable la implementación de la Profesionalización en la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, debe ser considerado en una reorganización total de la propia Administración Pública Estatal.

2.-Marco teórico.

El concepto de profesionalización, para efectos del presente trabajo, tiene que verse como un sistema integral, que no debe limitarse a la simple capacitación, sino debe conllevar una remoción completa en el aspecto cultural de la función pública, considerando que la parte central de ésta son las personas que la integran y quienes le dan vida durante toda su estancia en el servicio público. Esta manera de contemplar la profesionalización, permite entender la importancia de generar un modelo integral de profesionalización.

En el panorama internacional, la profesionalización del servicio público no es algo reciente, por ejemplo, en el Reino Unido se encuentra uno de los sistemas de profesionalización más antiguos del mundo, que tuvo sus orígenes en 1530 donde los funcionarios públicos empezaron a ser supervisados por la Cámara Baja. Sin embargo, fue hasta los años ochenta del siglo pasado, en donde se puede observar las reformas más impactantes en la materia de profesionalización, las cuales tuvieron lugar además de Reino Unido, en Australia, Nueva Zelanda, bajo el paradigma de Nueva Gerencia Pública. Siendo en estos años, donde podemos observar diferentes modelos implementados en dichos países.

Tenemos así, el caso de Nueva Zelanda, donde el cambio fue radical, sobre todo en las instituciones y programas del gobierno, a partir de las reformas de 1986, que abarcaron todos los aspectos de la administración pública, implementada en etapas subsecuentes. Siendo sus objetivos principales: volver eficaz al gobierno en la solución de los problemas sociales y económicos, mejorar el desempeño de las dependencias de gobierno, obligar al gobierno a rendir cuentas sobre la obtención de los beneficios públicos, entre otros. Un aspecto importante, en el que puso énfasis la reforma fue en los patrones culturales de la burocracia, en donde cada dependencia debía tener logros equiparables con las mejores empresas del sector privado (Mascott, 2002). Esto permitió una mayor flexibilidad en el servicio de carrera, conllevando un mejor control de los directores en sus departamentos. Funcionando a la par, el servicio de carrera, bajo las siguientes reglas: evaluación del desempeño, delegación, incentivos e informes de calidad. Con las reformas administrativas y del servicio civil, Nueva Zelanda ha tenido efectos positivos, incluso las finanzas públicas se han visto beneficiadas.

También se tiene el caso de Alemania y Austria, que, siguieron un modelo similar al neozelandés, aunque de un corte más conservador. Así mismo, países como Holanda, se inclinaron por reformas de corte empresarial, pero centradas en los programas de política pública.

Otro caso de sistemas de profesionalización internacional se localiza en Francia, donde existe un sistema de función pública de carrera, compuesto principalmente por profesionistas reclutados específicamente para el ejercicio de la actividad estatal, asegurando de esta manera su permanencia en la función pública de forma profesionalizada (Cazares, 2005). En dicho país, las reformas en materia de profesionalización, se centraron principalmente en la desburocratización de la administración pública, además de buscar la rendición de cuentas como eje central de dicha reforma.

Un modelo basado en méritos se halla en los Estados Unidos de América, que promueve nombramientos basados en la capacidad probada y acordes al desempeño bajo esquemas de eficiencia en sus deberes y obligaciones. Desde 1883 este país cuenta con un acta de servicio civil que permite determinar los criterios para probar la capacidad para ocupar los diversos puestos dentro de la administración pública. Entre las características del servicio civil

estadounidense, se encuentran: los servidores públicos son responsables de la disciplina ante sus superiores y requieren tener una alta eficiencia. Teniéndose además como principios dentro del proceso de selección, los siguientes principios: debe ser basada en las cualidades humanas, las habilidades y conocimientos especializados, siendo en el sistema muy importante la lealtad, se mantiene la influencia de los partidos políticos al margen de la administración pública. Para que estos no se queden en buenas intenciones, se requiere que a la par exista movilidad que permita ascender a los niveles superiores, la remuneración se encuentra relacionada con la clase y la antigüedad en el servicio, además de que los servidores públicos no están organizados en sindicatos y no existe derecho de huelga. Este país cuenta con una amplia legislación relacionada con el servicio civil de carrera, contenida en el estatuto de servicio civil y otras disposiciones normativas específicas (Contreras, 2018).

En cuanto a la situación de la profesionalización del servicio público en América Latina, el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) refiere que, los entornos institucionales nacionales presentan diferentes grados de desarrollo en la profesionalización del servicio público, no pareciendo existir contradicción entre el grado de desarrollo de los atributos más relacionados con alguno de los elementos que lo integran. Así mismo, parece evidenciar que no existe contradicción entre los avances dados en América Latina, ya que los sistemas menos meritocráticos son los más rígidos y eficientes (Longo, 2008). En síntesis, según el informe del BID, queda de manifiesto una desigualdad en el grado de desarrollo de la profesionalización del servicio público en la región, predominando déficits esenciales en los atributos de la noción de profesionalización manejada, lo cual resulta evidente en componentes meritocráticos ante una práctica constante de clientelismo y patronazgo político.

En nuestro Continente y más específicamente en el área de Latinoamérica se puede destacar a Chile, cuyo gobierno en 1998, implementó un sistema basado en el cumplimiento de metas concretas, encaminadas a mejorar el desempeño, en donde se otorgaban pagos por rendimiento a favor del personal de la administración pública y a quienes se les realizaba una evaluación cada año, estando en continuo perfeccionamiento (Mascott, 2002).

Se puede observar que, una gran cantidad de países se han inclinado por implementar a la profesionalización del servicio público, al ser una fórmula que permite generar un mejor servicio público al contar con personas con mejores competencias para el desarrollo de sus funciones.

En México, el intento caminar hacia la profesionalización a través de un servicio civil de carrera, que tuvo su auge máximo entre la década de los ochentas y el año dos mil, con un soporte legal, en donde se establecían: “plasmaban los principios que regirían al sistema de servicio civil de carrera: legalidad, eficiencia, objetividad, imparcialidad, equidad y competencia sustentada en el mérito; la medición mediante indicadores de la gestión pública; la desconcentración de funciones; atender de mejor manera las demandas ciudadanas y sobre todo la instauración del servicio civil en la administración pública” (Cazares, 2005). Mismo que se robusteció mediante el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal (Instituto Nacional de Administración Pública, 2011). Es de hacer notar, para que no vuelva a suceder en la puesta en marcha de un sistema vinculado a la Profesionalización, que solamente se le dio relevancia en su momento de ebullición, pero, no duró mucho el encanto, al perderse con el tiempo el ímpetu con el que se inició.

Posteriormente al intento referido en el párrafo anterior, en la segunda década del siglo XX, se generó todo un programa que buscaba implementar el servicio profesional de carrera, sentando sus bases en la ley del servicio público de carrera, buscando poner énfasis en el servidor público, quien a través de la capacitación, se lograra un sentido de identidad, que le hiciera sentirse parte importante de la Administración Pública y por ende constructor relevante del municipio, Estado o país (Programa para el Servicio Profesional de Carrera, 2013-2018).

Continuando con el trabajo iniciado en este siglo, se realizan gestiones para la implementación de propiamente un sistema tendiente a la profesionalización de la administración pública federal, conocido precisamente con “Sistema de Profesionalización de la Administración Pública”, el cual tenía como soporte jurídico la “Ley de Profesionalización de la Administración Pública Federal” (Proyecto de Ley de Profesionalización de la APF, 2018).

Dentro de los antecedentes a nivel federal, se pueden observar distintas limitaciones que se han tenido en la implementación de los modelos de profesionalización, las cuales pueden ser vistas desde dos perspectivas; la tradicional y las nuevas ideas de la gestión pública, la primera privilegia el ingreso basado premiar los méritos realizados por los servidores públicos, mientras la segunda, se fundamenta en evaluar el desempeño de la persona encargada del servicio público, a través de lograr certificaciones y generar un crecimiento profesional, cabe destacar que ambas perspectivas reflejan la importancia que debe darse al capital humano en las organizaciones, si se quiere reducir las limitaciones hasta ahora existentes (De León, 2016).

Y adicionalmente, de la historia se debe aprender, ya que, en el tema de la Profesionalización en México, se puede desprender que, si se quiere que se consolide, su implementación se debe hacer a través de un sistema que permita cambios profundos, para resultados más duraderos. Adicionalmente la administración pública mexicana ha sufrido cambios importantes, lo que hace que el sistema de profesionalización de carrera requiera reformas que le permitan estar acorde con el nuevo diseño de expectativas que se tienen de él y le permita sobrevivir a esta etapa de cambio, poniendo atención al factor humano como eje rector.

No solamente en la Federación se ha buscado implementar la Profesionalización, sino también en las Entidades Federativas y municipios sobre todo a través del Servicio Civil de Carrera y la Capacitación (Cazares, 2005). Sin embargo, las estrategias para implementar la Profesionalización en el ámbito estatal y municipal no han logrado permear completamente. Razón por la cual se hace necesario buscar una nueva alternativa de implementación de la profesionalización, mediante un modelo integral que recopile lo mejor de los modelos hasta ahora existentes, como son los señalados por Rivas & Trujillo (2013): “a) El modelo francés, basado en la selección del personal, b) El modelo alemán orientado a garantizar la capacitación del servidor público y c) El modelo británico, que enfatiza la profesionalidad e independencia de los órganos encargados de la selección.”

Sin embargo, dichos modelos se encuentran muy sesgados, al ocuparse solamente de un aspecto de la profesionalización, como la capacitación o la selección de personal, siendo necesario un modelo más integral como, por ejemplo, los desarrollados en el Estado de México (Michoa, 2015) y en Nuevo León (Poder Ejecutivo de Nuevo León, 2007), que, aunque todavía se pueden mejorar, plantean una alternativa viable para ser considerada su aplicación en el Estado de San Luis Potosí.

El modelo desarrollado por el Gobierno del Estado de México a través del Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo plantea generar un sistema en donde las competencias “considerando un catálogo con más de veinticuatro competencias” del servidor público sean la columna vertebral, mismas que se irán desarrollando y perfeccionando a través de la capacitación y certificación. Es de resaltar que el tipo de competencias generadas en la metodología referida se distingue de las competencias planteadas por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, abarcando la evaluación de desempeño y estrategias para la aplicación de esta, la generación de normas referentes a las competencias que deben tener los servidores públicos, mediante mapas curriculares, situación que es reforzada con capacitaciones constantes, lo que permite seleccionar a los mejores candidatos para ocupar los cargos dentro de la Administración Pública y la formación de servidores públicos más capaces, eficientes y comprometidos (Michoa, 2005).

Por otra parte, se encuentra el modelo surgido en el Estado de Nuevo León que estableció en 2007 todo un sistema tendiente a la Profesionalización de la Administración Pública Estatal, el cual desarrolla varios subsistemas que involucran el ingreso y desarrollo del servidor público, quien a manera de motivación por su buen desempeño recibe diversos incentivos; adicionalmente, también visualiza otros aspectos importantes como la planeación y la evaluación constante del sistema y del servidor público; todo esto respaldado por una estructura normativa (Sistema de Profesionalización de la Administración Pública de Nuevo León, 2007).

El sistema basado en subsistemas desarrollado para el Estado de Nuevo León, puede ser complementado con otros subsistemas sugeridos por Rivas & Trujillo (2013), entre los que destacan, como son el “subsistema de ingresos basado en un perfil claro y de acuerdo con el puesto a desempeñar”, el “subsistema de desarrollo personal con planes de carrera, sucesión y reemplazo” y el “subsistema de control y evaluación de avances en los diferentes subsistemas”.

De los autores referidos, se pueden encontrar aspectos comunes y algunos otros que permiten ir fortaleciendo las diferentes propuestas planteadas por ellos, que permiten llegar a un modelo viable para la implementación de un sistema de profesionalización más integral en el Estado de San Luis Potosí.

3.- Materiales y método.

El análisis planteado en el presente artículo, surge de una investigación exploratoria, que permitió un acercamiento inicial, con los modelos sugeridos por distintos autores. Tratándose de una investigación eminentemente cualitativa, basada en un análisis documental, teniendo como objetivo principal el fenómeno de la profesionalización de la Administración Pública, buscando un nuevo modelo que permita su implementación. Por lo cual, la investigación se realizó tomando en consideración el diseño de investigación documental.

La contextualización conlleva un análisis detallado de lo que se pretende estudiar, debiendo conocer los datos básicos, antecedentes y cualquier información relevante (RAE, 2020). En este tenor se puede decir que la Profesionalización será estudiada en un espacio perfectamente delimitado al Estado de San Luis Potosí que presenta características muy peculiares que lo hacen diferenciar en algunos aspectos respecto de las diferentes entidades federativas y por otra parte poseer ciertas similitudes con éstas.

4.- Resultados y su análisis. Propuesta de Modelo para implementar la Profesionalización en la Administración Pública Estatal de San Luis Potosí.

En el presente capítulo se explicará el origen del modelo de profesionalización, que se pueda aplicar en la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, el cual derivó de un análisis de los aspectos generales de los modelos de profesionalización abordados en el apartado de Marco teórico y los lineamientos generales de los elementos que lo conforman, tratando de unificar los diferentes criterios, para sustentar una propuesta de mejora en el sistema de profesionalización en el Gobierno del Estado de San Luis Potosí. Pero antes, de realizar el análisis de los modelos y tratar de generar un modelo integral, es necesario conocer, aunque sea de manera general, como se ha desarrollado en el Estado de San Luis Potosí, el tema de la Profesionalización, que nos permita contar con una base de la cual partir.

Hablando en el caso específico de San Luis Potosí, se puede encontrar una referencia a la Profesionalización y la capacitación de los servidores públicos, en el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de las Autoridades del Estado de San Luis Potosí de 1960; sin embargo, en la década de los noventa del siglo pasado, donde la capacitación cobra fuerza, al precisar en su artículo segundo transitorio: “Las instituciones públicas de Gobierno del Estado, deberán expedir en un término máximo de ciento veinte días contados a partir de la vigencia del presente decreto, el reglamento de Capacitación y Adiestramiento para sus trabajadores”. A la par de que establece centros de capacitación para los servidores públicos, al considerar que deben ser eje central, por ser mediante ellos que los programas de gobierno pueden ejecutarse debidamente (Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí, 1996).

También podemos encontrar antecedentes de la certificación de los servidores públicos, en el año 2015, donde ya se hace referencia a los procesos de certificación y la configuración de un padrón de servidores certificados, pero solamente abarcaba a los trabajadores municipales (Reglamento de Certificación de Servidores Públicos Municipales del Estado de San Luis Potosí, 2015).

Más reciente entre el año 2015 y 2021, la Oficialía Mayor de Gobierno del Estado de San Luis Potosí 2015-2021 implementó un programa de profesionalización, que puso énfasis en el

desarrollo de un buen gobierno. El cual se enfocó principalmente a un programa de capacitaciones, más no en un esquema integral, siendo este su principal problema.

Sin embargo, como se puede apreciar, la Profesionalización en San Luis Potosí, se desarrolló como sinónimo de la capacitación, sin tomar en consideración que esta solamente es una parte, que, si bien nos permite fortalecer al elemento humano, no incorpora otros aspectos que resultan fundamentales, como lo es, por ejemplo, el control y evaluación, que permite ir fortaleciendo de manera constante, el esquema de Profesionalización, con el que arrancamos.

La base del modelo integral, que propongo en el presente artículo, y al que podemos llamar “de los subsistemas”, compuesto principalmente por “los subsistemas de planeación, ingresos, desarrollo personal, capacitación y certificación de capacidades; evaluación del desempeño; control y evaluación” (Rivas & Trujillo, 2013). Los cuales pueden ser complementados con los *subsistemas normativo y el subsistema de incentivos* (Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León, 2007).

De esta manera, se obtiene un modelo unificado que abarca los “subsistemas normativo, de planeación, ingresos, desarrollo personal, capacitación y certificación de capacidades, sistema de evaluación del desempeño e incentivos, control y evaluación, así como, sistema de separación”, para tener un modelo más completo.

Los subsistemas a los que se ha hecho referencia, se complementaron, mediante la aplicación a la par de los *6 seis pasos para la profesionalización* de los Recursos Humanos propuesto por el Inafed (2007): “definición de la misión y objetivos organizacionales; generación de organigrama de funciones; análisis y descripción de puestos, también conocido como perfil del puesto; inducción y sistema de capacitación; evaluación del desempeño y reglamentación del sistema de Gestión de Recursos Humanos y de Profesionalización”.

Para poder conjuntar el modelo que plantea los subsistemas y el de los 6 pasos para la profesionalización, se empezó a conjuntar desde el aspecto en el que los dos convergen, consistentes en “la inducción y sistema de capacitación” (Inafed, 2007).

Adicionalmente, se atendió a lo propuesto por Michoa (2015) quien plantea un catálogo de tipos de competencias dentro del servicio civil de carrera, dentro de los cuales destacan: “a) las universales o comunes para todos los puestos de la administración pública, b) dominio de procesos, c) gestión de puestos de mando y coordinación, d) especialización en el puesto, e) desarrollo humano y social”.

Los referidos tipos de competencia, pueden ser fortalecidos con otros aspectos como la integración de mapas curriculares y la generación de un expediente de competencias, que mínimo debe estar integrado la justificación de las competencias, un mapa de elementos y componentes, la descripción normalizada, programa de capacitación y evaluación de dicho programa, relación de puestos de acuerdo a competencias (Michoa, 2015).

Siendo importante no perder de vista lo planteado por Michoa (2015): “*si un servidor público conoce los aspectos relevantes de su desempeño, sabe lo que debe hacerse, y lo hace cuando se debe, en la forma correcta, se dice que es competente para realizar su gestión*”.

Además, dentro del modelo es importante recalcar las competencias a las que debe hacer referencia todo modelo de profesionalización, para lo cual el modelo propuesto por Rivas (2010), resulta útil ya que en él se evalúan seis capacidades para certificar a los servidores públicos, seis competencias técnicas electivas que vaya de acuerdo al puesto de trabajo que vaya a desempeñar el servidor público y cuatro competencias transversales.

Otro aspecto a resaltar y que debe de incluir cualquier modelo de profesionalización es dentro de los manuales de recursos humanos, hacer énfasis en generar un mecanismo que permita la igualdad de oportunidades para acceso y permanencia en el servicio público, donde la meritocracia, la experiencia y las competencias sean referente principal y definan quién ocupa un cargo público (Rivas, 2010).

Así mismo, de acuerdo con los planteamientos básicos del servicio profesional de carrera se requiere la generación de una estructura adecuada que permita no solamente el ingreso con base en competencias, sino un sistema de escalafón que genere que los servidores públicos se sientan motivados desarrollarse personal y profesionalmente dentro del servicio público haciendo de éste una verdadera carrera que beneficie, tanto al servidor público como al servicio que éste presta (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2006)

Para dar estructura y forma al modelo, resultaron oportunas las dimensiones del modelo de Profesionalización para los Servidores Públicos de las Entidades Federativas derivado del Foro Nacional Permanente de Profesionalización en gobiernos locales del año 2007, donde se incluyen:

a) *Dimensión conceptual*, que incluye los principios filosóficos en que se basa la profesionalización, y un conjunto de conceptos y principios para fortalecer el sentido de los públicos en el modelo. b) *Dimensión organizativa*, que incluye los referentes base para determinar la organización y un funcionamiento adecuado del área de profesionalización de las administraciones estatales, así como un proceso depurado de planeación y programación de la formación y desarrollo de los servidores públicos; c) *Dimensión Metodológica*, que describe los métodos, técnicas y procedimientos en los que puede sustentarse la profesionalización con base en competencias; d) *Dimensión operativa y evaluativa*, la primera expone las previsiones de orden técnico para administrar procesos de profesionalización. Por otra parte, la Dimensión Evaluativa, hace referencia a los aspectos sujetos a evaluación de funcionalidad, resultados e impacto del sistema en su conjunto. (Acosta y Baldeón, 2007).

Y para concluir la integración del Modelo propuesto, es importante, que de acuerdo a los modelos señalados por Rivas & Trujillo (2013) se tienda a un modelo gerencial, más acorde a la Nueva Gestión Pública, que permita que la profesionalización, también sea congruente con las exigencias del mundo actual, planteadas por la Teoría de la Administración, que incluye conceptos como gobernanza y gobernabilidad, en donde la Profesionalización no solamente repercute en un mejor servicio en la Administración Pública, sino además, permita construir puentes con la sociedad civil.

Lo anterior, complementado con un Sistema de Profesionalización Cerrado, buscando que el personal sea calificado, con experiencia adquirida, perfeccionamiento y continuidad en de su encargo; encontrándose los programas de capacitación vinculados con las actividades y servicios que prestan los servidores públicos e innovaciones tecnológicas que permitan mejorar su desempeño; apegado al derecho administrativo, laboral, burocrativo e inclusive hasta social; con la finalidad de ser asequible con el Sistema Civil de Carrera y de Profesionalización.

El modelo de Profesionalización de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, que se propone, debe ser gerencial y acorde con la Nueva Gestión Pública y con un Sistema Cerrado buscando un personal calificado y con continuidad dentro del Servicio Público, por lo que se encuentra perfectamente congruente con el Modelo de Competencia y de servicio profesional de carrera, para su desarrollo, en donde mediante convocatorias públicas abiertas se realice el reclutamiento de servidores públicos, que permitan dar preferencia a los méritos y capacidades de los aspirantes y al cumplimiento del perfil del puesto.

Debiendo diseñarse un programa anual de desarrollo profesional, que mínimo deberá considerar: “el perfil del puesto y la brecha individual en la acreditación de competencias de los servidores públicos; los contenidos académicos y medios didácticos para cubrir las competencias de los servidores públicos, de acuerdo al puesto que desempeñan; la aplicación de tecnologías de información y comunicación que faciliten la impartición de seminarios, diplomados, talleres, cursos y demás eventos técnicos o académicos, y el desarrollo de medios didácticos; la selección y evaluación de instructores o, en su caso, de instituciones que impartirán seminarios, diplomados, talleres, cursos y demás eventos técnicos o académicos; los mecanismos para la evaluación y acreditación de seminarios, talleres, cursos y demás eventos técnicos o académicos, y, la determinación de competencias certificables y los mecanismos para su ejecución” (Poder Ejecutivo de Nuevo León, 2007).

Es importante, que se pueda generar un verdadero programa de capacitación que considere las aptitudes y capacidades de aprendizaje de las personas a quienes van dirigidos, así como las necesidades del puesto en específico, debiéndose complementar con programas de desarrollo. Resaltando que no solamente se estará hablado de un programa de capacitación sino también de uno de inducción al ingresar al servicio público y redondear el esquema de capacitación con uno de certificación, que se realicen de forma anual. Siendo relevante, los incentivos que se puedan dar, mismos que es preferente sean de carácter temporal, para que se vean como algo adicional y que realmente se encuentra relacionado con su buen desempeño y/o mejoramiento profesional.

También otro aspecto a rescatar, es que los programas de profesionalización estén en constante evaluación y control, lo cual se podrá realizar tanto en forma individual como colectiva, en atención a aspectos cualitativos o cuantitativos. Y llevarse a cabo mediante mecanismos y procedimientos que permiten prevenir deficiencias y adoptar medidas correctivas a través del seguimiento, control y evaluación del funcionamiento y operación del sistema de profesionalización.

Así mismo, a través del control y evaluación constante, se puede nutrir de forma periódica a la Reglamentación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y de Profesionalización, para que se vuelva un esquema de retroalimentación, que se refleje en adecuaciones constantes tanto a las bases del mismo, así como a la normativa que lo sustenta, para ir corrigiendo errores, planteando mejoras y perfeccionando el mismo, hasta alcanzar nivel deseado para lograr el objetivo central de la Profesionalización dentro de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí.

Adicionalmente, para tener un sistema completo, se debe considerar no solamente al trabajador durante su vida laboral, sino ir visualizando que, en un momento dado, dejará de formar parte de la administración pública, por lo que se debe atender cuando el servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspendan temporalmente sus derechos. En San Luis Potosí, si bien la Ley de Pensiones del Estado establece la separación del servicio en virtud de los años de desempeño o la edad y por otra parte la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y los Municipios de San Luis Potosí refiere el procedimiento de la separación del servicio derivado de una sanción administrativa; éstas no presentan una relación con los esquemas de profesionalización. Lo anterior es importante, ya que, el Sistema de Profesionalización no implica inamovilidad de los servidores públicos en la administración pública, pero sí debe garantizar que no podrán ser removidos de su cargo por razones políticas o por causas y procedimientos no previstos en ley.

Siendo no menos indispensable que, el sistema de profesionalización, cuente con bases jurídicas que permitan garantizar que se obrará conforme a Derecho, mediante la reglamentación del mismo, ya que al quedar plasmado por escrito y tener la fuerza de la ley, se busca que sea respetado por todos y que se establezcan reglas claras para todos los que ya se encuentren o pretendan entrar a la administración pública estatal.

5.- Conclusión.

La Profesionalización de la Administración Pública es algo que nos involucra a todos, porque el beneficio repercutiría en toda la comunidad de la que formamos parte, por ello, el buscar un modelo que pueda permitir implementar de una mejor manera ésta en la Administración Pública de nuestro Estado de San Luis Potosí, cobra relevancia.

La Administración Pública profesionalizada, garantiza que los servidores públicos que le dan vida al aparato gubernamental, cuentan con los atributos necesarios para cumplir con su encargo de la mejor manera, que conlleva mejora en los servicios públicos; pero a pesar de los esfuerzos que se han hecho en nuestro país y en concreto en el Estado de San Luis Potosí, para llevar a cabo su implementación, no ha permeado debidamente. Lo anterior, se ha debido a que no la falta de generación de un esquema integral, que no solamente contemple la capacitación de los servidores públicos, sino que abarque otras dimensiones que también son importantes.

En el desarrollo del presente trabajo, se puede advertir que el tema de Profesionalización no es un tema nuevo, pero si fundamental y que, si queremos una debida implementación de ésta, necesitamos voltear a ver distintos autores, de donde podemos rescatar aspectos relevantes, para tomando lo mejor de cada uno, estar planteando un modelo de Profesionalización, que esperamos, pueda ser aplicado en San Luis Potosí y sea de utilidad para fortalecer a nuestro Estado.

Después del recorrido realizado durante estas líneas, el nuevo modelo para la implementación de la Profesionalización de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, que deseamos sea nutrido por posteriores investigaciones, se estructura por las siguientes dimensiones:

1)Dimensión conceptual, que incluye: conceptos fundamentales vinculados al modelo de Profesionalización, donde se incluye la definición de la misión y objetivos de la organización.

2)Dimensión organizativa. - que abarca entre otras cosas: la elaboración de organigrama funcional y un organigrama ocupacional y análisis/descripción de puestos (perfil de puestos).

3)Dimensión metodológica. - en donde se hará referencia a los métodos, técnicas y procedimientos que fundamentan el sistema de profesionalización.

4)Dimensión operativa y evaluativa. Análisis y aplicación de subsistemas para la profesionalización (tomando como base el Modelo de Servicio Civil y de Competencias):

a) Subsistema Normativo. Dentro del cual se encuentran todas las disposiciones jurídicas que sirven de base al sistema de profesionalización y que permiten establecer reglas claras para todos, con fuerza de ley.

b) Subsistema de planeación. En donde se debe aplicar una planeación estratégica, buscando establecer programas y acciones acordes con los objetivos de la administración pública en general.

c) Subsistema de ingresos. En este subsistema se considerarán los procedimientos para la incorporación de los servidores públicos, que abarcará desde el proceso de reclutamiento e inducción del servidor público. En este punto, es importante volver a recalcar la necesidad de establecer un sistema profesional de carrera, basado en la meritocracia y que busque los mejores perfiles para integrarse al servicio público.

d) Subsistema de desarrollo personal. Que busca desarrollar las competencias de los servidores públicos, para que durante su vida laboral se desempeñen de manera competitiva, eficiente y eficaz. Así mismo, en este aspecto, hay que recordar que el servidor público es un ser humano, por lo que también hay que fortalecer otras áreas que lo conforman, además del trabajo.

e) Subsistema de capacitación y certificación de capacidades. En donde la capacitación debe considerar las aptitudes y capacidades de los servidores públicos, pero también el perfil del puesto para el que se otorga la capacitación. No debiendo constreñirse solamente a la parte profesional sino también personal del servidor público, entendiéndolo como un todo, bajo el presupuesto de que una persona que se encuentra bien en todos sus aspectos, se nota y repercute en la realización de su trabajo.

f) Subsistema de evaluación del desempeño e incentivos. Que busca que cada empleado tenga una participación en la obtención de los

objetivos colectivos. Mediante la revisión periódica de su trabajo, se pueden reafirmar compromisos y responsabilidades del puesto. En el caso de San Luis Potosí, existen diversos incentivos para los servidores públicos, por puntualidad, mejor trabajador, por asistir a ciertas capacitaciones, etc.; sin embargo, no están contempladas en un instrumento jurídico, por lo que la certeza para los trabajadores es nula y además los mismos no se encuentran visualizados directamente como parte de algún esquema de profesionalización.

g) Subsistema de control y evaluación. Con este se busca reforzar continuamente al sistema de profesionalización, mediante medidas correctivas, debiendo ser un elemento para plantear los objetivos, acciones, estrategias, metas de profesionalización, para su mejor funcionamiento.

i) Subsistema de Separación. En él se atenderán supuestos en los cuales el servidor público deja de formar parte de la administración pública, pudiendo ser por conclusión del encargo, jubilación, separación derivada de sanción administrativa o simplemente de manera voluntaria. En el se debe garantizar que dicha separación se dé dentro de un marco legal adecuado tanto para el servidor público como para la administración pública. Siendo un punto relevante, aprovechar la experiencia de los servidores públicos que dejarán su encargo, para fortalecer a los servidores públicos que los sustituyan.

5)Reglamentación del sistema de Gestión de Recursos Humanos y de Profesionalización. La reglamentación debe permitir bases justas para el ingreso y egreso de la función pública, así como la permanencia del servidor público en sus funciones. Debiendo de quedar perfectamente establecidas las reglas que permitirán la implementación correcta del sistema de profesionalización, para que todos puedan estar en condiciones de cumplirlas.

6.-Agradecimientos.

Agradezco a la Universidad Intercultural el espacio para la publicación del presente artículo, pues toda Universidad en una puerta al campo del conocimiento.

7.-Referencia bibliográficas.

- Acosta y Baldeón. Modelo de profesionalización para los servidores públicos de las entidades federativas. Recuperado el 14 de junio de 2020, de http://revistabuengobierno.org/home/wp-content/Documentos/RSP9_6.pdf
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica (6ª Ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. Bogotá. Editorial Shalom.
- Cámara de Diputados Congreso de la Unión (1963). Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/111_010519.pdf, el 27 de julio de 2020.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1917). Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2003). Ley Del Servicio Profesional de Carrera En La Administración Pública Federal. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2003). Ley General de Responsabilidades Administrativas. Recuperado el 01 de febrero de 2019, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_130420.pdf

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2007). Reglamento De La Ley Del Servicio Profesional De Carrera En La Administración Pública Federal. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSPCAPF.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2016). Ley General de Responsabilidades Administrativas. EST http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_130420.pdf
- Cazares, A. (2005). La Profesionalización del servidor público, a través del servidor público, a través del servicio civil de carrera, un asunto pendiente en México. Sincronía, 4.
- Congreso del Estado de San Luis Potosí, (1995). Ley De Los Trabajadores Al Servicio De Las Instituciones Públicas Del Estado De San Luis Potosí. Recuperado el 01 de febrero de 2020, de https://congresosanluis.gob.mx/sites/default/files/unpload/legislacion/leyes/2020/10/Ley_de_los_Trabajadores_20_Ago_2020.pdf
- Congreso del Estado de San Luis Potosí. Constitución Política del Estado de San Luis Potosí (1917). Recuperado de: https://congresosanluis.gob.mx/sites/default/files/unpload/legislacion/constitucion/2020/02/Constitucion_Politica_del_Estado_de_San_Luis_Potosi_23_Ene_2020.pdf, el 31 de julio de 2020.
- Congreso del Estado de San Luis Potosí. Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí (1995). Recuperado de: <http://www.stjslp.gob.mx/transp/cont/marco%20juridico/pdf-zip/leyes/LTSIPESLP/LEYDEL1.PDF>, el 31 de julio de 2020.
- Contraloría del Gobierno del Distrito Federal. Clasificaciones de servidor público, funcionario o empleado. Recuperado el 19 de julio del 2020, de <http://www.contraloriadf.gob.mx/contraloria/cursos/MARCOJURIDICO/paginas/cspfe.php>
- Contreras, J. (2018). Antecedentes históricos internacionales. Recuperado de: <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthisint.htm>
- De León, E. (2016). La importancia de la Profesionalización como estrategia de Gestión de la Función Pública. Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León.
- Dussauge, M. (2016). Categorías y características de los servidores públicos en un gobierno profesionalizado. Recuperado el 21 de julio de 2020, de http://revistabuengobierno.org/home/wp-content/Documentos/RSP9_3.pdf
- Gobierno de la República. (2013-2018). Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/51937/Propuesta_Programa_SPC_2013_2018_VER_FINAL_OCT_2015__ACEPTAUAJ_13112015_.pdf, consultado: 15 de agosto de 2018.
- Gobierno de México. Servicio Profesional de Carrera 2020. Recuperado el 21 de julio de 2020, de <https://www.gob.mx/cofepris/documentos/servicio-profesional-de-carrera-2020#:~:text=SERVICIO%20PROFESIONAL%20DE%20CARRERA%202020%20EI%20sistema%20de,los%20servicios%20que%20se%20ofrecen%20a%20la%20ciudadan%C3%ADa>
- Gobierno de San Luis Potosí (2014). Caracterización Ambiental, descripción del estado de los componentes físicos, bióticos, y socioeconómicos de cada UGA y sus articulaciones funcionales en unidades paisajista. Recuperado de: <https://sanluis.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/o03.pdf>, el 01 de agosto de 2020.
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí 2015-2021. Profesionalización y capacitación de las y los servidores públicos es prioritario para el Gobierno del Estado: Oficial Mayor (2020). Recuperado de: <https://beta.slp.gob.mx/sitionuevo/Paginas/Noticias/2020/ENERO%202020/030120/Profesionalizaci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-las-y-los-servidores-p%C3%ABlicos-es-prioritario-para-el-Gobierno-del-Estado-Oficial-Mayor.aspx>, el 30 de junio de 2020.
- Gómez. S. (2012). Metodología de la investigación. Estado de México. Editorial Red Tercer Milenio.
- Gordillo, Agustín. (2013). Tratado de Derecho Administrativo y obras selectas. Buenos Aires, Argentina: Fundación de Derecho Administrativo.
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. INNOVA Research Journal, 1(2), 1-9.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill.

- INAFED, (2007). 6 Pasos para la profesionalización de los recursos humanos. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/6_Pasos
- Instituto de Hematología e Inmunología. (2020). Metodología de la Investigación. Recuperado el 25 de julio, de <https://instituciones.sld.cu/ihi/metodologia-de-la-investigacion/>, el 25 de julio de 2020.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2011). Anexo XLVII. El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Recuperado el 12 de julio del 2020, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3359/48.pdf>
- Longo, F. (2008). La profesionalización del empleo público en América Latina. Barcelona, España. Fundación CIDOB.
- López, A. (2004). Perfil del servidor público. Recuperado de: http://courseware.url.edu.gt/Facultades/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gesti%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20Territorial/Modulo%205/Tema4/Tema4/perfil_del_servidor_publico.html, el 28 de junio de 2020.
- López, P. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. Punto Cero, 09 (08), 69-74. Recuperado en 02 de agosto de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s1815-02762004000100012&script=sci_arttext
- López, P. (2017). Nivel de profesionalización del Servicio Público en el Gobierno municipal de ciudad Valles, San Luis Potosí. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Río Verde.
- Lugo, Aida. (2013). La Función Pública en México: De la Selección y Profesionalización en el Servicio Profesional de Carrera. Universidad Complutense de Madrid Facultad De Derecho. Madrid.
- Marroquín, R. (2013). Sesión No. 4. Metodología de la investigación. Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). Revista IIPSI. Facultad de Psicología, UNMSM, 9 (1), 123-146.
- Mascott, M.A. (2002). Sistemas de servicio civil: una comparación internacional. México, CESOP.
- Mendizábal, N. (2020). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. Recuperado el 18 de julio del 2020, de http://www.formaciondocente.com.mx/06_RinconInvestigacion/02_Presentaciones/22%20Los%20Componentes%20del%20Diseno%20Flexible%20en%20la%20Investigacion%20Cualitativa.pdf
- Michoa, Y.E. (2015). La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. Revista Espacios Públicos, 18 (43), 133-149.
- Poder Ejecutivo del Estado de Nuevo León (2007). Decreto que establece el Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León. Recuperado el 01 de agosto de 2020 de http://sgi.nl.gob.mx/Transparencia_2009/Archivos/AC-F0103-07-M020015159-01.pdf
- Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, (2000). Acuerdo administrativo por el cual se fija la estructura y se establece la función administrativa de la secretaria particular del C Gobernador del Estado. Recuperado el 20 de julio de 2020, de <http://www.cegaipslp.org.mx/webcegaip2020.nsf/e3697cc53db4acd5862582ff0054d613/a3796ad4df4f38b186258617006e5954?OpenDocument>
- Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, (2011). Programa de mejoramiento integral de la calidad del Gobierno del Estado de San Luis Potosí. Recuperado el 20 de julio de 2020, de <http://www.cegaipslp.org.mx/webcegaip2020.nsf/e3697cc53db4acd5862582ff0054d613/a3796ad4df4f38b186258617006e5954?OpenDocument>
- Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, (2015). Reglamento de Certificación de Servidores Públicos Municipales, Recuperado el 10 de enero de 2020, de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatul/San%20Luis%20Potosi/wo104361.pdf>
- Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, (2015-2021). Manual de procedimientos de la dirección general ejecutiva. Recuperado el 4 de abril de 2020, de <http://www.cegaipslp.org.mx/webcegaip2020.nsf/e3697cc53db4acd5862582ff0054d613/a3796ad4df4f38b186258617006e5954?OpenDocument>
- Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, (2015-2021). Manual de organización del Despacho de la Secretaria particular del Gobernador. Recuperado el 20 de julio de 2020, de

- <http://www.cegaipslp.org.mx/webcegaip2020.nsf/e3697cc53db4acd5862582ff0054d613/a3796ad4df4f38b186258617006e5954?OpenDocument>
- Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí, (2019). Plan Anual De Capacitación 2019, Recuperado el 12 de marzo de 2020, de <https://slp.gob.mx/FINANZAS/SiteAssets/Paginas/Plan-Anual-de-Capacitaciones/Plan-Anual-de-Capacitaci%C3%B3n-2019.pdf>
- RAE, (2019). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Recuperado de <https://www.rae.es/>
- Rivas, L. & Trujillo, M. (2013). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México. *Estudios gerenciales*, 29.
- Rivas, L. (2010). La gestión de competencias en México y el servicio profesional de carrera. Proyecto de investigación financiado por el Instituto Politécnico Nacional México-SEPI.
- Rodríguez, Alba. (2013). Retórica, ética y política. Acerca de los Cuadernos de ética para los servidores públicos. *Espacios Públicos*, 16.
- Ruiz, Jorge, (2016). El servicio público. UNAM. Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4455/12.pdf>
- Ruiz, J. (2012). Teoría y práctica de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez, A. (2009). Proceso de discernimiento de la unidad de análisis y muestreo en la investigación sobre el ideal formal y de contenido de los psicoanalistas. *Revista Subjetividad y procesos cognitivos*. UCES, 174-182.
- Sánchez, Luis. (2017). Análisis del servicio profesional de carrera: la necesidad del cambio. *Encrucijada*, 27.
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativas y cualitativas. Recuperado el 27 de julio de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=214/21433320>
- Secretaría de la Función Pública-Gobierno de la República. (2018). Proyecto de Ley de Profesionalización de la APF, 1er. Encuentro Internacional Anticorrupción: Hacia una nueva Ley de Profesionalización para el Siglo XXI. Recuperado de <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/proyecto-de-ley-de-profesionalizacion-de-la-apf>.
- Valls, Sergio. (2009). La noción del servicio público en el Estado social de Derecho. UNAM. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2654/17.pdf>