

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA



***EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA: EL CASO DEL
INSTITUTO ESTATAL ELECTORAL DE BAJA
CALIFORNIA***

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA:

FERNANDO RAMÓN CASTRO GARCÍA

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. LEONOR MALDONADO MEZA

MEXICALI, B. C., NOVIEMBRE DE 2004

A mis padres que forjaron en mí el deseo de superación y esfuerzo.

**A mis hijos Elizabeth, y Fernando, por distraerles tiempo
Y espero recompensarles ampliamente.**

A Elizabeth , por su apoyo y comprensión.

AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos pueden ser tediosos; sin embargo, ellos son necesarios porque un trabajo académico serio no puede realizarse -o no debiera hacerse-, sin la ayuda de otras personas. En este caso estoy agradecido con muchos que me auxiliaron más allá de lo requerido por la obligación o por la amistad. Algunas de estas personas dedicaron su valioso tiempo a la tarea para el mejoramiento de la calidad del escrito.

Amigos y colegas, de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas, a mis maestros de la maestría, de los que tome valiosos aportes estos años. A la Maestra Adela Figueroa Reyes por su apoyo y comprensión. A la Doctora Patricia Moctezuma por sus valiosos comentarios y sugerencias. Agradezco de manera especial a mi asesora de Tesis, la Dra. Leonor Maldonado Meza, por sus observaciones e indicaciones para mejorar este escrito.

Además del apoyo institucional que recibí de la Universidad Autónoma de Baja California a través de la Facultad, para cursar mi programas de maestría.

Muchas más personas merecen mi agradecimiento; sin embargo, no puedo dejar de señalar mi profunda deuda y gratitud a mis maestros que a lo largo de mi desarrollo profesional despertaron en mí el gusto por la investigación. A todos mis compañeros del Programa por sus valiosas aportaciones, gracias.

ÍNDICE

CAPITULO I

Introducción.....	1
1. Planteamiento del problema.....	7
1.1 Justificación	7
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Hipótesis.....	12
1.4 La importancia del estudio.....	12
1.5 Limitaciones del estudio.....	14

CAPITULO II

2 De los Antecedentes a la visión moderna del servicio civil de carrera.....	15
2.1. Antecedentes del servicio civil en México.....	19
2.2 La Administración Pública, las Políticas Públicas y la Profesionalización del Servicio Civil de Carrera.....	25
2.3 Nueva Gestión Pública y Profesionalización de la Burocracia...	31

CAPITULO III

3 El Servicio Civil de Carrera y el Servicio Electoral.....	40
3.1 El Órgano Electoral Federal y el Servicio Civil de Carrera.....	46
3.2 Estructura Orgánica.....	48
3.3 Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.....	51
3.4 Características del Servicio Profesional Electoral.....	53
3.5 Definición y objetivos.....	57

CAPITULO IV

4. <i>El Instituto Estatal Electoral de Baja California y la visión comparada con el Instituto Federal Electoral.....</i>	64
4.1 Titulo Segundo del Consejo Estatal Electoral, Capitulo Primero de su Integración y Funcionamiento.....	66
4.2 Titulo Tercero de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral Capitulo Primero de su Estructura y Atribuciones.....	68
4.3 Capitulo Segundo del Director General del Instituto Estatal	

Electoral y sus Atribuciones.....	70
4.4 Estructura Jurídica Administrativa del Instituto Estatal Electoral.....	72
4.5 Estructura Organizacional del Consejo Estatal Electoral y el IEE....	77
4.6 Modelo de Servicio Civil de Carrera para el Instituto Estatal Electoral	79
CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	90
Anexo 1.....	95
Anexo 2.....	99

Capítulo I

Introducción

El Estado Mexicano a tenido que desplegar un gran esfuerzo para fortalecer y planear las actividades económicas que lo lleven a alcanzar el desarrollo y crecimiento económico, la estabilidad cambiaria y la eficiencia distributiva, al mismo tiempo, a desarrollado una importante labor, en la confección de programas de desarrollo y bienestar para el personal al servicio del Estado. El resultado, ha sido el surgimiento del Servicio Civil de Carrera como un medio seguro para atraer los procesos de desarrollo integral de la Administración Pública.

El sistema de gobierno actual, requiere de la planeación como requisito documental para obtener un nivel de desarrollo económico y social, que permita programar el manejo óptimo de los recursos disponibles del país, por lo que es conveniente y pertinente instrumentar el Servicio Civil de Carrera, para que en forma ordenada, continua y dinámica aplique y coordine en su implantación métodos de investigación social, los principios que le rigen y las técnicas más modernas que se han desarrollado en la capacitación en materia de administración y economía.

Lo anterior permite garantizar a cada individuo la realización de sus potencialidades y su contribución más eficaz al desarrollo cultural, social y económico del país, las últimas administraciones que van desde Luis Echeverría Álvarez, José López Portillo, Miguel Madrid Hurtado, Carlos Salinas de Gortari, se han pronunciado por el impulso del Servicio Civil de Carrera contemplado desde la óptica de su funcionalidad y aplicación, señalando aciertos y errores, quedando a consideración de los interesados el

criterio que le permita distinguir las bondades y prejuicios que el servicio civil de carrera ha impuesto desde su aparición.

Este trabajo pretende resaltar las ventajas y las dificultades que enfrenta el Servicio Civil de Carrera y la aplicación del mismo en instituciones electorales, para que cumpla realmente con los objetivos para los cuales fue diseñado ¹.

Sin embargo el servicio civil de carrera ha generado un debate en casi todos los países donde se ha instaurado desde el primer tercio del siglo pasado. Para esto en muchos de ellos, se han impulsado reformas que tratan de remediar algunas de sus principales fallas, como su elevado costo, el burocratismo que genera, los conflictos que se dan entre el personal de base y el de confianza, la ineficiencia y la falta de rendición de cuentas de los funcionarios de carrera frente a la sociedad que se ve burlada y afectada por las decisiones de los primeros.

La profesionalización del servicio civil representa, la existencia legalmente prevista de una burocracia seleccionada de acuerdo con los principios de igualdad y mérito que le avalen la independencia en la toma de decisiones, que labore con un alto sentido de probidad y tenga garantía de permanencia en el empleo.

La efectividad del Servicio Civil de Carrera, depende de la funcionalidad y óptima aplicación e interpretación positiva que se le dé por parte de quienes lo ejecutan dentro de la administración pública. Por lo que es necesario,

¹ Thomea Domínguez, Eduardo R. Proyecto de investigación: El servicio civil de carrera. En: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/T/Thomea%20Eduardo-Servicio%20civil.htm>

desarrollar políticas públicas que abran la posibilidad de profesionalizar a la burocracia y darles garantías de empleo y permanencia, capacitándolos para que brinden un mejor servicio a la población que es finalmente a quien se deben.

Por otra parte es necesario señalar que en los últimos años son muchas las voces que denuncian y demandan la inminente necesidad de crear en nuestro país una función pública institucionalizada no solo para el ámbito federal que de hecho ya inició la instrumentación y aplicación de estas políticas en algunas dependencias como se detallará posteriormente, pero por desgracia son pocos los planteamientos que se han hecho para crear y aplicar estas políticas en las esferas de los gobiernos estatal y municipal, ámbitos de la administración pública mas cercanas a la ciudadanía, que por ende requieren de personal más profesional y verdaderamente comprometido con la institución que brinda un servicio a la sociedad, y no personas comprometidas con el jefe en turno o con el partido que lo llevó a obtener un puesto momentáneo dentro de la administración pública.

El Servicio Profesional Electoral en nuestro país, como una modalidad de servicio civil de carrera, lo instrumenta por primera vez el Instituto Federal Electoral². El instrumento que norma la profesionalización de los funcionarios, permite que el organismo cuente con un sistema de carrera que incorpore las ventajas de los mejores servicios civiles y se adecue a las necesidades del entorno, como es la tarea de organizar las elecciones

² Véase: Instituto Federal Electoral. Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales. En: <http://www.ife.org.mx/wwwife/cofipe2.htm#4.2>

federales en nuestro país³. El Instituto Federal Electoral, han jugado un papel muy importante en la transición política de nuestro país.

Desde su creación el IFE, en su artículo 167, y 41 de la Constitución y para asegurar el desempeño profesional de las actividades del Instituto Federal Electoral, por conducto de la Dirección Ejecutiva competente se organizará y desarrollará el Servicio Profesional Electoral. La objetividad y la imparcialidad que en los términos de la Constitución orientan la función estatal de organizar las elecciones serán los principios para la formación de los miembros del Servicio Profesional Electoral. La organización del Servicio Profesional Electoral es regulada por las normas establecidas por el Código y por las del Estatuto que aprobó el Consejo General ⁴.

La Junta General Ejecutiva elaboró el proyecto de Estatuto, que fue sometido al Consejo General por el Secretario Ejecutivo, para su aprobación. El Estatuto desarrolla, concreta y reglamenta las bases normativas contenidas en el mismo.

Se establece en el artículo 168 del COFIPE, y señala que El Servicio Profesional Electoral se integrará por el Cuerpo de la Función Directiva y el Cuerpo de Técnicos. El Cuerpo de la Función Directiva proveerá el personal para cubrir los cargos con atribuciones de dirección, de mando y de supervisión. El Cuerpo de Técnicos proveerá el personal para cubrir los puestos y realizar las actividades especializadas. Los dos Cuerpos a que se

³ Méndez Martínez, José Luis. *La profesionalización de los órganos electorales*. En: www.ife.org.mx/wwwife/comsoc/premar99.htm#bol1

⁴ El Estatuto expedido por el Ejecutivo Federal en el D. O. el 29 de junio de 1992, seguirá en vigor hasta en tanto el Consejo General del Instituto Federal Electoral expida el Estatuto del Servicio Profesional Electoral; en términos del artículo Décimo Primero transitorio; D. O. 22/XI/96. Véase: <http://www.ife.org.mx/wwwife/cofipe2.htm#t4.2>

refiere la disposición se estructuran por niveles o rangos propios, diferenciados de los cargos y puestos de la estructura orgánica del Instituto.

Los niveles o rangos permiten la promoción de los miembros titulares de los Cuerpos. En estos últimos, se desarrolla la carrera de los miembros permanentes del Servicio, de manera que puedan colaborar en el Instituto en su conjunto y no exclusivamente en un cargo o puesto.

El ingreso a los Cuerpos procede cuando el aspirante acredita los requisitos personales, académicos y de buena reputación que para cada uno de ellos señala el Estatuto y además haya cumplido con los cursos de formación y capacitación correspondientes y realice las prácticas en los órganos del Instituto. Asimismo, serán vías de acceso a los Cuerpos el examen o concurso, según lo señalen las normas estatutarias.

La permanencia de los servidores públicos en el Instituto Federal Electoral esta sujeta a la acreditación de los exámenes de los programas de formación y desarrollo profesional electoral, así como al resultado de la evaluación anual, que se realizan en términos de lo que establece el Estatuto.

El Cuerpo de la Función Directiva provee de sus rangos o niveles a los funcionarios que cubrirán los cargos establecidos por el Código para las Juntas Ejecutivas en los siguientes términos:

a) En la Junta General Ejecutiva, los cargos inmediatamente inferiores al de Director Ejecutivo; b) En las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas, los cargos de las Vocalías Ejecutivas y Vocalías; y c) Los demás cargos que se determinan en el Estatuto.

Los miembros del Servicio Profesional Electoral están sujetos al régimen de responsabilidad de los servidores públicos previsto en el Título Cuarto de la Constitución.

El Estatuto del Servicio Profesional Electoral, en su artículo 169, establece las normas para: Definir los niveles o rangos de cada Cuerpo y los cargos o puestos a los que dan acceso, formar el Catálogo General de Cargos y Puestos del Instituto Federal Electoral, el reclutamiento y selección de los funcionarios y técnicos que accederán a los Cuerpos, otorgar la titularidad en un nivel o rango de un Cuerpo o Rama y para el nombramiento en un cargo o puesto, la formación y capacitación profesional y los métodos para la evaluación del rendimiento, los sistemas de ascenso, movimientos a los cargos o puestos y para la aplicación de sanciones administrativas o remociones. Los ascensos se otorgarán sobre las bases de mérito y rendimiento, contratación de prestadores de servicios profesionales para programas específicos y la realización de actividades eventuales y las demás necesarias para la organización y buen funcionamiento del Instituto Federal Electoral.

Asimismo el Estatuto contiene las siguientes normas: a) Duración de la jornada de trabajo; b) Días de descanso; c) Períodos vacacionales, así como el monto y modalidad de la prima vacacional; d) Permisos y licencias; e) Régimen contractual de los servidores electorales; f) Ayuda para gastos de defunción; g) Medidas disciplinarias; y h) Causales de destitución.

El Secretario Ejecutivo del Instituto puede celebrar convenios con instituciones académicas y de educación superior para impartir cursos de formación, capacitación y actualización para aspirantes y miembros titulares del Servicio Profesional Electoral.

Todo esto genera el marco de la profesionalización de los funcionarios de este organismo electoral. Ésta es la misión del Servicio Profesional Electoral, el servicio civil de carrera de los Institutos electorales de nuestro país, que como en el caso del IFE, en términos del Código Electoral, debe dotarlo de personal calificado para prestar el servicio electoral y de esta forma, contribuir al desempeño profesional de sus actividades. Los mecanismos establecidos para garantizar la limpieza de las elecciones y producir la confianza en sus resultados deben ser múltiples y variados; uno de ellos es el establecimiento de reglas claras y precisas que limitan la discrecionalidad de los funcionarios y definen funciones y atribuciones específicas.

Con ello se eliminan decisiones de carácter estrictamente político y se deja solo espacio para decisiones técnicas, con lo que se asegura la realización efectiva de las tareas de los Institutos u órganos electorales. En el caso del IFE, el nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto, fue aprobado en sesión del Consejo General del IFE, el 29 de junio de 1992⁵. Este código tuvo el apoyo de los partidos políticos y regirá las relaciones laborales de aproximadamente seis mil 100 trabajadores del Instituto⁶.

⁵ Véase: Instituto Federal Electoral. *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales*. En: <http://www.ife.org.mx/wwwife/cofipe2.htm#t4.2>

⁶ *Idem*

1. Planteamiento del problema

1.1 Justificación

Dada la creciente importancia que en México se le da a este tema; Vicente Fox Presidente de México, se manifestó recientemente a favor de alentar la instrumentación del servicio civil de carrera para evitar que los partidos políticos vean los cargos públicos como un trofeo.

No podemos perder de vista que el servicio público de carrera tendría evidentes beneficios para todos. Por un lado sería un pilar de nuestra democracia, ya que evitaría que los partidos políticos puedan ver a la administración pública federal como un botín político.

El presidente Vicente Fox exaltó la pertinencia de que se instaure este servicio en México en cuya administración federal laboran unos 2 millones 500 mil servidores públicos.

El Jefe del Ejecutivo Vicente Fox manejo en su programa de radio que sería satisfactorio tener el día de mañana a los dirigentes de todos los cuerpos policíacos con una verdadera preparación profesional de carrera y no aquel amigo, aquel compadre o aquel conocido del presidente municipal que se le contrató como funcionario en el servicio público sin tener experiencia⁷.

La falta de garantías para el personal de confianza del sector público, genera una gran inseguridad en éstos, provocando por lo general, insensibilidad, desánimo, apatía en su desempeño y corrupción. El servicio civil, se convertirá en garantía de eficacia, competitividad y desarrollo sin sobresaltos

⁷ López, Mayolo, Fox a favor del servicio civil de carrera. En: <http://www.terra.com.mx/noticias/articulo/094016/>

y bajo costo del gobierno al asegurar la neutralidad política de los servidores públicos; lograr profesionalizar al servidor público es una solución y oportunidad para iniciarse en un servicio de excelencia.

El Instituto Estatal Electoral del Estado de Baja California (IEE) tiene entre sus tareas: 1) Contribuir al desarrollo de la vida democrática en el estado 2) Fortalecer el régimen de partidos políticos, 3) Integrar el Registro Estatal de Electores, 4) Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos políticos electorales y el cumplimiento de sus obligaciones 4) Garantizar la celebración periódica de las elecciones para renovar la integración de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y de los Ayuntamientos del Estado 5) Preservar la autenticidad y efectividad del sufragio, 6) Realizar los procesos de plebiscito y referéndum en los términos de la ley de la materia, 7) Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar al fortalecimiento y difusión de la cultura cívica y política.

Las actividades del Instituto se regirán por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad. Para el desempeño de sus actividades contará con el personal capacitado que sea necesario para su funcionamiento.

Por su parte la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California, en su Artículo 5, en uno de sus párrafos señala que: “Los órganos técnicos ejecutivos y técnicos dispondrán del personal calificado necesario para prestar el servicio profesional electoral” ⁸.

⁸ Instituto Estatal Electoral. *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California*. Mexicali, B.C., 2000. p. 3.

De la misma manera el Art. 5 Constitucional señala que: “La Ley que determinará las reglas de la organización y funcionamiento de los órganos del Instituto Estatal Electoral, así como las relaciones de mando entre éstos. Las relaciones de trabajo de los servidores del Instituto Estatal Electoral, se regirán por la Ley del Servicio Civil de los Trabajadores de los Poderes del estado, Municipios e Instituciones Descentralizadas de Baja California” ⁹.

El Instituto Estatal Electoral fue creado en base al decreto No. 122, publicado en el Periódico Oficial No. 51, de fecha 14 de diciembre de 1994, expedido por la H. XIV Legislatura del Estado, siendo Gobernador Constitucional el Lic. Ernesto Rufo Appel ¹⁰.

El propósito de esta investigación es hacer un análisis del servicio civil de carrera en México, en especial, el Instituto Federal Electoral y que sirva de guía para que se instaure dentro del Instituto Estatal Electoral de Baja California, con el fin de profesionalizar a los servidores públicos del organismo.

Este análisis es de carácter estrictamente administrativo; en el cual se revisa la aplicación y principios, estructura organizacional del sistema, proceso de ingreso compuesto de reclutamiento, selección y reingreso, profesionalización, permanencia y desarrollo, derechos y obligaciones de los servicios públicos adscritos al sistema, medidas disciplinarias y recursos de inconformidad.

⁹ *Idem*

¹⁰ *op.cit., p.1*

Así desde el surgimiento del Instituto, la Ley marca este requerimiento y no obstante la importancia que reviste el contar con él, en la práctica no ha sido posible instrumentar este servicio profesional electoral. Ante esta situación es preciso preguntarse:

1. ¿El establecer la normatividad correspondiente al servicio profesional de carrera permitirá en la institución del IEE contribuir en la calidad de los servicios, contando con servidores públicos eficientes y honestos?
2. ¿Se cuentan con mecanismos reguladores de los procesos de reclutamiento que permita atraer personas calificadas?
3. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios, para llevar a cabo el servicio profesional electoral en el Instituto Estatal Electoral de Baja California?

1.2 Objetivos del Estudio

A fin de dar respuesta a estas interrogantes se planteo como objetivo central: llevar a cabo una revisión y análisis del servicio civil de carrera que permita contar u operar con una estructura de servidores públicos en el Instituto Estatal Electoral en Baja California, tomando como base la instancia central del Instituto Federal Electoral.

Objetivos específicos

1. Analizar como el servicio civil de carrera puede garantizarle al personal estabilidad y seguridad en el empleo.
2. Conocer la estructura de la aplicación del servicio de carrera y su contribución a asegurar la lealtad a la Institución en un marco de eficiencia y honradez.

3. Identificar los elementos del servicio civil de carrera que promuevan la responsabilidad, diligencia y eficacia mediante la motivación adecuada, elevando así la eficiencia.
4. Estudiar los mecanismos requeridos para promover la capacitación permanente del personal en sus funciones específicas.

1.3 Hipótesis

Las hipótesis que se plantean en este trabajo parten del supuesto que solamente con una adecuada profesionalización al servicio público en todos los niveles jerárquicos de la Administración Pública o como en este caso del Instituto Estatal Electoral, se podrá recuperar la eficiencia y sobre todo la credibilidad del trabajador del estado.

H1: Es necesario crear una política pública, que abra la posibilidad de profesionalizar a la burocracia y darles garantías de empleo y permanencia, capacitándolos para que brinden un mejor servicio a la población.

H2: No es necesario crear una política pública para profesionalizar a la burocracia electoral.

1.4. La importancia del Estudio

En la actualidad se vive una época intensa de transición hacia formas distintas de organización y convivencia social. Un nuevo tipo de sociedad irrumpe bajo el impacto de una revolución científica y tecnológica sin precedentes, estamos frente a circunstancias y desafíos inéditos. Los pueblos se liberan de formas de organización autoritarias, comunidades

culturales y nacionales, que exigen reconocimientos y respeto a su derecho de decidir su destino, la democracia se impone como modelo de convivencia social y de gestión pública.

En todos los rincones del orbe, incluyendo a nuestro país, las transformaciones han afectado usos y costumbres, modificando ritmos y estilos de vida, obligando a pueblos y dirigentes a buscar alternativas para hacer frente a las nuevas perspectivas y retos. A fin de enfrentar estos retos y aprovechar las nuevas oportunidades como sería el caso del Tratado de Libre Comercio, México decidió volverse participante activo y no espectador pasivo de los procesos de cambio en el mundo.

Es quizá en este sexenio, donde la modernización de la administración se efectúa más profundamente, y mayor es el intento de lograrlo, aunque el interés se hace manifiesto desde que se propuso la Reforma Administrativa desarrollada en los años de 1982 a 1989, y posteriormente se actualizó con el proyecto de Reforma del Estado y Modernización elaborada entre 1989 y 1994. A éstas dos últimas son a las que nos referimos específicamente, porque en ellas es donde se instaura el Servicio Civil de Carrera, nuestro objetivo de estudio.

La economía ha sido orientada durante los dos últimos regímenes hacia la reconstrucción, la reestructuración y la modernización del aparato productivo nacional, en la búsqueda de una nueva inserción en la economía mundial y de más y mejor participación en el cambio internacional de bienes y servicios y capitales.

Concomitante a este proceso surgió la divulgación, impulsada por el Estado Neoliberal de una nueva cultura de “Calidad Total”, “Productividad”, “Gestión

Administrativa y Gerencial”, según la cual el que produce más y mejor (mayor cantidad- cero defectos) en menos tiempo (menor número de horas trabajo-hombre), será quien sobreviva y obtenga el triunfo.

La modernización es la base de apoyo en todo el proceso de reestructuración de la administración y sus respectivas relaciones, los valores en que se fundan son: eficiencia, agilidad, productividad y la simplificación. Aunque para esto, quienes estén involucrados deben dejar atrás estilos, mitos y tabúes, transformar los hábitos, y las prácticas que nos permiten incorporarse a la nueva realidad que se vive¹¹. Lo anterior nos habla de la importancia que tiene el presente estudio para la implantación del servicio civil de carrera en el Instituto Estatal Electoral e incluso en la administración pública de nuestro Estado.

1.5. Limitaciones del Estudio

Este trabajo se realiza en una comparación con un organismo federal como lo es el Instituto Federal Electoral, que evidentemente su magnitud es muy amplia. Idealmente debiera compararse también con otro organismo Estatal Electoral, a fin de encontrar parámetros más homogéneos, no obstante la comparación con el órgano federal, se hace por las ventajas de que este tiene una mayor regulación jurídica en la materia.

¹¹ Guerrero, Omar. *El Estado en la era de la modernización*. México, 2001, p. 78.

Capítulo II

2. De los Antecedentes a la visión moderna del servicio civil de carrera.

Una revisión genérica de los instrumentos jurídicos que procuren el cumplimiento estratégico de la administración pública, la continuidad y seguimiento de los programas, planes y metas; es lo que ha hecho del servicio civil una tarea importante. El cumplimiento de los objetivos de la misma en la transición por el relevo en la titularidad de los poderes, aprovechando la experiencia y los conocimientos del personal, no interrumpirá el funcionamiento administrativo. Por lo anterior, se deben establecer compromisos que tiendan a lograr la estabilidad en el empleo en los servidores públicos de confianza y de contrato; en consecuencia se lograría un manejo transparente, eficiente y democrático de los asuntos públicos.

Es por ello, la necesidad de que los gobiernos, cuenten con servidores públicos capacitados, profesionales, productivos y responsables, pero también la obligación de formar la cultura de ética y profesionalización de los mismos. La demanda de personal, competente y preparado, de contar con personal de calidad, requiere de la conformación de cuadros de trabajadores que garanticen la calidad, eficiencia y eficacia en la práctica de sus funciones. La necesidad de fomentar en los trabajadores la vocación para el servicio público, son sin duda los grandes retos de la administración pública.

Lo anterior debe ir acompañado con la certeza y seguridad en su empleo, así como su capacitación y sobre todo lograr la educación del servidor público dentro de los principios inmutables del derecho natural y de la ética. Esto con el propósito de erradicar las prácticas deshonestas dentro de la administración pública, y así brindarle al servidor público todas las

oportunidades para su debido crecimiento en su desarrollo profesional.

Sin embargo la profesionalización del servicio público implica bastante más que la mera selección por mérito o la permanencia en el empleo, según Villoria el papel fundamental de la burocracia es sostener y preservar los principios constitucionales. Esta obligación ya nace del propio juramento o promesa del cargo en su toma de posesión ¹².

A pesar de que la burocracia debe ocupar un papel subordinado, aunque autónomo, con respecto a otras instituciones democráticas y procesos, el ejercicio de dicho papel no implica que los funcionarios deban permanecer pasivos en la acción de gobierno. Los funcionarios tienen el derecho legítimo, amparado por la Constitución, de controlar el poder de los líderes políticos electos.

La burocracia, aunque no es electa, tiene una labor de representación. Dicha labor la ejerce a través de su constante participación en los procesos de toma de decisiones, así como en el ejercicio de su obligación de asegurar que en las opciones de políticas se produce una razonada deliberación por parte de todos los implicados en el asunto.

Las burocracias no sólo ejercen labores administrativas, sino que también ejercen, de forma delegada y subordinada, poderes cuasilegislativos y cuasijudiciales, por dicha razón, su permanencia y estabilidad es fundamental para la aplicación imparcial del derecho.

¹² Villoria Mendieta, Manuel. *La nueva Gestión y Administración Pública. En Revista. Temas de Gestión Pública*, p. 145.

La objetividad e imparcialidad con la que actúa, hace que su búsqueda de eficacia pueda beneficiar o perjudicar al partido político en el gobierno, es decir, que su eficacia es indiferente al interés partidista del poder.

Consideraciones con gran validez y significancia no solo actualmente sino en el pasado mediato y lejano.

Así podemos ver en un breve recuento histórico que desde la antigüedad, los Chinos, en la dinastía Han (202 A.C. – 219 D.C) perfeccionaron los sistemas de exámenes para el servicio civil. En el gobierno de China, era misión de un grupo de personas dotadas en condiciones idóneas, las que hacían la elección de los más aptos para administrar: se seleccionaban entre todo el pueblo, pero el pueblo no tenía nada que opinar al respecto de las medidas, a las que ni siquiera estaba en condiciones de comprender.

En Inglaterra, desde el siglo XIX, fue necesario crear un aparato administrativo eficiente que permitiera responder a las nuevas exigencias. Se inició el servicio civil de carrera de forma tradicional. Desde 1840, la Escuela de Cuadros se encargó de formar servidores públicos, que al concluir sus estudios, iniciaban su carrera como tales, desde el nivel más bajo, logrando llegar con base en méritos hasta Oficiales Mayores.

Para lograr subir en la pirámide estructural de Inglaterra, los méritos se logran a través de exámenes objetivos, controlando la permanencia del personal reclutado, por medio de vigilancia realizada por el Departamento de Servicio Civil. Vale la pena señalar, que en caso de que algún funcionario de carrera desee aspirar a un cargo político de elección, debe declinar a su puesto como funcionario, de esta manera, si bien es cierto, el servicio civil de carrera, limita como máxima aspiración por este medio el cargo de Oficial

Mayor, no obstaculiza el crecimiento y aspiraciones mayores a este, a los servidores públicos. Desde 1855, Inglaterra crea la Comisión del Servicio Civil, para supervisar los exámenes de ingreso establecidos por los Departamentos en ciertos empleos.¹³

En los Estados Unidos, el Servicio Civil, es un modelo que se basa en méritos, toda vez que promueve nombramientos fundándose en la capacidad probada, lo que asegura que el servidor público se desempeñe cumpliendo con eficiencia sus deberes y obligaciones. En el Acta de Servicio Civil de 1882, se estableció que la admisión a ciertos cargos dentro de la administración pública se determina por la competencia y exámenes abiertos a los candidatos, quienes deberán probar su capacidad para ocupar el puesto.

El 30 de mayo se promulga el Estatuto de Servicio Civil, mas tarde el 7 de octubre de 1957, la Ley de Salarios de la Administración Pública se convirtió en una conquista importante, sin la cual, tanto la clasificación de puestos como en buena medida todo el régimen de servicio civil hubiera permanecido indefinidamente en “el estado de las buenas intenciones.”

Los franceses también han desarrollado un sistema de función pública de carrera y, salvo algunas excepciones, principalmente está compuesta de profesionistas, reclutados y formados para el ejercicio de una actividad al servicio del Estado, con lo cual aseguran una función pública de por vida y profesionalizada. La profesionalización en Francia se inicia desde el reclutamiento que se hace por concurso abierto a todos los ciudadanos franceses, siempre que cubran los requisitos exigidos. Sus resultados son

¹³ Chávez Alcanzar, Margarita. *Op.cit.*, 29

revisados por un jurado independiente de la administración y del gobierno, que después de una serie de pruebas escogidas para evaluar las cualidades o conocimientos necesarios para ejercer las funciones, emiten su dictamen. Los jurados de reclutamiento de funcionarios están compuestos por académicos universitarios, los cuales le dan pertinencia y validez al proceso.

Esta profesionalización de reclutamiento lleva a exigirles a los candidatos, antes de admitirlos definitivamente y después de que fueron admitidos finalmente, las condiciones planteadas, llamándoles “titulados” en la función pública¹⁴.

Como inicio, debemos señalar que la función pública en Francia cuenta con características básicas, como son que cualquier persona puede participar en concursos para la selección de personal público y una vez ingresado, tiene derecho a seguridad en el empleo y promociones, pudiendo ser despedidos solo por faltas graves de disciplina¹⁵.

2.1. Antecedentes de servicio civil en México

Nuestro país tiene una cultura milenaria, por citar un caso como fue la cultura Mexica. Los aztecas que ocuparon lo que es hoy la ciudad de México – Tenochtitlan, el régimen político se integraba de instituciones religiosas, militares y administrativas, que evolucionaban constantemente, sobresaliendo una fiel observancia de sus leyes mediante una impecable, eficiente y honesta actuación de todo el engranaje gubernamental y administrativo.

¹⁴ Chávez Alcanzar, Margarita. *Op.cit.*, 29

¹⁹ Le Vert, Dominique. *La organización pública ante los nuevos retos del Estado. Memoria de Conferencias del Colegio Franco Mexicano, INAO. México 2996, p. 82*

Cabe señalar que las altas clases sociales, no constituían elites cerradas y se daba entre ellas gran diversificación, en virtud de que se renovaban con la participación del pueblo así: “todo azteca sin distinción de clase demostraba su destreza para el combate, culto, comercio o vocación artística, pasaba a formar parte de la clase guerrera, sacerdotal, comerciante o de la clase de los artistas, solamente quienes no habían podido sobresalir en estas actividades, estaban condenados a permanecer macehualli. Para los aztecas era importante y sobre todo era requisito, el tener las siguientes características personales: a) Espíritu de servicio, b) Honestidad, c) Capacidad física e intelectual para el puesto a desempeñar, d) No tener vicios y e) Un interés por el mejoramiento de la comunidad.

Fray Bernardino de Sahagún, declara que los aztecas buscaban tener una sociedad en armonía, para lograr la selección de personal que integraría el poder judicial, por lo que señala lo siguiente: “También los señores tenían cuidado de la pacificación del pueblo y de sentenciar los litigios y pleitos que había en la gente popular, y para esto elegían jueces, personas nobles, ricas, personas de buenas costumbres, que fueron criadas en los monasterios de Calmecac. Prudentes y sabios, también criados en el palacio, miraban mucho que estos tales no fuesen borrachos, ni amigos de tomar dadivas, ni fuesen aceptadores de personas, ni apasionados. En la designación de sus funcionarios públicos, los aztecas tenían un especial cuidado, como se desprende del texto siguiente: “El senado tiene propiedades, ser juez y averiguar bien los pleitos: ser respetado, grave, sereno, espantable y tener presencia, digan de mucha gravedad y reverencia, no es aceptador de personas y hace justicia in pasión”. Por su parte López Agustín concluye que

los aztecas siempre cuidaron que sus representantes fuesen hombres preparados ¹⁶.

En México durante la Colonia, sus condiciones políticas afectarán la consolidación de un servicio civil en la administración pública; durante la independencia el país nuevamente se vio sujeto de vaivenes políticos que afectaron la normalidad del gobierno. Puede decirse, que no es sino hasta pasada la Revolución de 1917, en que México inicia su camino de institucionalización, que actualmente culmina en el reconocimiento de dicha profesionalización del servidor público. Esta modernización administrativa, en términos generales, se identifica con transformaciones en diversos campos como la urbanización, la industrialización, la secularización, la democratización, la participación de los medios de comunicación, entre otros. La modernización social se relaciona con la necesidad de tener una organización política y administrativa mejor estructurada, y con más capacidad de adaptación. Para autores como Moctezuma y Roemer ¹⁷, señalan: “Uno de los rasgos más característicos de las crisis políticas contemporáneas es su íntima conexión con procesos administrativos carentes de racionalidad, donde los fines fundamentales del gobierno parecen subordinarse a los imperativos productivos de una burocracia inflexible, costosa, desprofesionalizada y frecuentemente corrupta. Esto trae como resultado una crisis de credibilidad que disminuye el poder recaudatorio del aparato e inhibe el marco de derecho ¹⁸.”

La reforma del Estado en México y las nuevas formas de gestión pública, para los estudiosos de la ciencia política; Nicolás Maquiavelo, es sin duda

¹⁶ Chávez Alcanzar, Margarita. *Op.cit.* p. 25

¹⁷ Pardo, María del Carmen. *El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización. Gestión y política pública*, 4 (1995), pp. 279-282

¹⁸ Moctezuma Barragán, Esteban y Andrés Roemer. *Por un gobierno con resultados*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999, p.46

uno de los autores más importantes en la historia. Es en su obra "El Príncipe", donde se le atribuye haber utilizado el término estado en la acepción moderna: para designar a la máxima organización de un grupo de individuos sobre un territorio en virtud de un poder de mando ¹⁹.

En la antigüedad el concepto citado no era muy diferente y de hecho este retomaba algunos elementos de lo que para los griegos era la Polis y para los romanos la Civitas y la Res Pública, nombre con el que se designaba al conjunto de instituciones políticas de la antigua Roma, lo cual es utilizado posteriormente por Maquiavelo para designar las formaciones políticas que surgen de la crisis de la sociedad medieval ²⁰.

Para algunos la Teoría del Estado, sobre todo en el enfoque jurídico, una definición de Estado se consideraba como "la sociedad humana establecida en el territorio que le corresponde, estructurada y regida por un orden jurídico, que es creado, definido y aplicado por un poder soberano para la obtención del bien común ²¹". Definición, que retoma la tradición formalista de la doctrina jurídica del estado, permitiendo con esto distinguir los elementos constitutivos atribuidos al estado: la población, el territorio, el orden jurídico, la soberanía y la obtención del bien común, considerado como fin último del estado.

Para Uberschall es necesario entender como se interpretaban el concepto del ejercicio del poder y el del uso de la fuerza física legitimada desde un punto de vista diferente al de los juristas, punto que desarrolla Max Weber al diferenciar entre lo que es la doctrina jurídica y la teoría sociológica del estado donde el jurista se interesa más por el ámbito de validez ideal, al estudioso de la sociología le da más importancia al ámbito de validez

¹⁹ Maquiavelo, Nicolás. *El Príncipe*. Madrid, ed. Edaf, s.a., 1984.

²⁰ Schuster Fonseca, Juan. *La reforma del Estado y las nuevas formas de gestión pública en México (1983-1993)* en : <http://www.uv.mx/iiesca/revista/SUMA029.html>

²¹ Porrúa Pérez Francisco, *Teoría del Estado*. México, ed. Porrúa, 1984. p. 26

empírica de las normas. Por lo cual Weber nos dice que al estado más que por sus fines hay que definirlo por sus medios específicos, es decir, por la fuerza física legitimada. Define pues al estado como “una comunidad humana que reclama con éxito el monopolio del uso de la fuerza física en un territorio determinado”.²² Menciona que el territorio es una característica del estado, y que la política es un esfuerzo por compartir el poder, o por influir en su distribución. Considera que en el estado se da una relación de hombres que dominan a otros, apoyada en la violencia legítima y que esto es posible por la obediencia.

El hombre, dice Weber, obedece a la autoridad ya sea por el hábito arraigado, por la devoción personal al jefe o porque así lo establece la ley. Es común la distinción que considera al gobierno como una parte del estado en donde se concentra el poder, se asume la responsabilidad de lo público, se garantiza la convivencia dentro de un orden constituido, se hacen cumplir las leyes, se reprime, se representa internacionalmente a los ciudadanos y se dan las orientaciones de las actividades técnicas y administrativas. El gobierno actúa en nombre del estado y es la expresión más tangible de la organización estatal. Y aunque no agota en sí todo lo que es el estado, ni éste puede reducirse a mecanismos específicos de gobierno, lo gubernamental posee capacidad para inducir importantes cambios en lo estatal.

Por otro lado es importante mencionar que hay diferentes tipos de estado, así como diferentes formas de gobierno. El tipo de estado se define por la relación entre el sistema de poder y la sociedad (estado liberal o estado totalitario), mientras que las formas de gobierno se refieren a la

²² Weber, Max. *Economía y sociedad*. México, ed. F.C.E., 2 ed. 1987.

estructuración organizativa del poder (monarquía, democracia, dictadura). De esta manera podemos distinguir entre el estado liberal y el estado social.

Distinción, que viene de fines del siglo XVIII y que durante todo el siglo XIX y casi todo este siglo enfrentó a dos grandes corrientes del pensamiento: el liberalismo y el socialismo, y este parte de la base de que al Estado, como a cualquier otra expresión de poder hay que ponerle límites o de lo contrario puede volverse excesivo.

Para el liberalismo, defensor del estado liberal, el mercado es el mejor regulador de la convivencia, es el que conduce al equilibrio; sostiene la tesis de que entre menos intervenga el estado, mejor, para dejar en libertad de actuar a los individuos. De este modo, se defienden las libertades individuales, la iniciativa económica frente a la acción estatal. El estado liberal vería así reducidas sus funciones a las de guardián del orden interno y defensor de la integridad territorial frente al exterior y sólo de manera supletoria asumiría las tareas económicas que no pudieran llevar a cabo los individuos.

El estado social es una alternativa al tipo de estado que se implantó en los llamados países del "socialismo real". En principio, sostiene que el mercado por sí mismo no es capaz de resolver los problemas sociales, entre ellos el de una distribución más equitativa de la riqueza, por lo cual se hace necesaria su intervención en la economía para corregir los desequilibrios generados por la acción de "la mano invisible" a que se refería Adam Smith, padre del liberalismo clásico. Este es el tipo de estado que impulsó en Europa la social democracia y que fue conocido con el nombre de estado de bienestar, al mismo tiempo que trataba de garantizar los mínimos en los ingresos, alimentación, salud, educación; este estado intervenía cada vez más en la sociedad. Su tamaño y poder crecieron desmesuradamente, dando

lugar a un complejo aparato burocrático que le dificultó cumplir su cometido de justicia social.

En nuestro país, el estado surgido de la Revolución de 1910-17, cuya estructura y funciones quedaron definidas en la Constitución de 1917, concilió los objetivos de garantizar las libertades individuales y sociales, con los de una mayor justicia social. Estableciendo dentro del concepto de economía mixta la concurrencia de tres sectores: el público, el privado y el social. Mientras que los rasgos característicos de su régimen político fueron un fuerte presidencialismo, un partido hegemónico, la ideología nacionalista y una política social que vivió sus mejores momentos en la época del Cardenismo.

Desde otro punto de vista, se puede hablar de un estado social, más que de un estado de bienestar, pues independientemente de otros rasgos que lo distinguen de los estados europeos que conocieron este tipo de estado, en nuestro país nunca ha existido el seguro del desempleo.

2.2. La Administración Pública, las Políticas Públicas y la Profesionalización del Servicio Civil de Carrera.

La administración pública es la autoridad común que ejecuta las leyes de interés general, que se establecen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad y de la sociedad con cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes y las acciones interesantes al orden público.²³

²³ Guerrero Orozo, Omar. *Teoría de la Administración del Estado*, ED Oxford 2000 cita de Charles-Jean BONNIN, *Principes d'Administration Publique*, p, 91

Esta primera definición formulada por Charles-Jean Bonnin conserva aún su validez desde muchos aspectos, sin embargo al pasar casi dos siglos las necesidades han cambiado, las nuevas tecnologías creadas por las naciones mas desarrolladas han tenido que buscar nuevas formas de relación y de implementación de políticas públicas que los lleven a entender el funcionamiento del nuevo tejido socioeconómico y de información que envuelve al mundo contemporáneo, esto nos indica cuáles son los caminos que deben tomar los gobiernos de los países, según sus intereses y el sistema económico y social que estos tengan que seguir para poder integrarse a un nuevo orden mundial, que los lleve a alcanzar el crecimiento y desarrollo económico con una eficiencia distributiva, una eficiente administración y una democracia salvaguardada y validada por un personal burocrático honesto, profesionalizado y con seguridad y permanencia en el empleo.

En el foro sobre la profesionalización del servicio público en México realizado en la ciudad de México D.F. los días 24 y 25 de febrero de 2003 y que hace referencia a la innovación y la democracia el maestro Ricardo Uvalle Berrones, refiere que la ausencia de profesionalización en los servidores públicos, indica que los asuntos comunes pueden ser abordados sin la necesidad de un perfil competitivo y responsable, también que la administración pública es el lugar donde la falta de pericia y calidad en el desempeño institucional es asunto menor o de que se debe confiar cada vez menos en el trabajo que desarrolla la burocracia, a la que por lo general se le considera un sinónimo de corrupción, prepotencia e ineficiencia, por lo que no es posible aplazar más, la instauración de un servicio civil de carrera *que* responda a las necesidades, por un lado de pericia y calidad en su desempeño institucional y por otro, la atención comedida a la ciudadanía lo que le dará al personal burocrático una revalorización de su imagen ante la sociedad que es finalmente a quien debe servir. Por lo que se puede afirmar

que los requerimientos democráticos no pueden cumplirse con mayor eficacia si persiste una falta de profesionalización en el medio, siendo esta la principal razón por la que las instituciones, dependencias y cualquier otro organismo de gobierno o ciudadano necesitan servidores públicos calificados, competentes y responsables.

La nueva relación de los ciudadanos y el Estado tiene como eje principal la redefinición de lo privado y lo público, no para fomentar las dicotomías estériles, sino para definir programas de acción conjunta que coadyuven al mejor aprovechamiento de los recursos escasos y a la importancia de asumir responsabilidades compartidas que corresponden a la cultura de la democracia, a la vez que categóricamente plantea que, hoy lo público les corresponde de modo más puntual tanto a los ciudadanos como al gobierno. Por tanto, la misión de los gobiernos continúa siendo importante, pero está sujeta a un mayor escrutinio por parte de los ciudadanos, lo cual implica destacar no tanto lo que deben hacer, sino la calidad de las acciones que son capaces de producir en favor del interés público²⁴.

En la misión del gobierno son importantes las atribuciones y las responsabilidades que tiene para que se convierta en una institución confiable a la sociedad y los ciudadanos. En una óptica heterodoxa, la misión del gobierno consiste en garantizar la vigencia de las libertades civiles y políticas, respetar las instituciones democráticas, estimular a los agentes económicos, proteger los derechos de propiedad, adoptar políticas regulatorias, formalizar la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, cuidar la disciplina fiscal, administrar estratégicamente la política

²⁴ Uvalle Berrones, Ricardo. *El Servicio Profesional y la nueva gerencia pública en México*, Ponencia presentada en el Foro La Profesionalización del servicio público en México. Hacia la Innovación y la Democracia, México D., F. 24 Y 25 de febrero de 2003. Pág. 2.

monetaria, revalorar a los ciudadanos como clientes, simplificar procedimientos, descentralizar funciones, conjugar innovación y rutinas, definir reglas del juego y producir sistemas de incentivos que reconozcan la importancia de la acción individual y colectiva.

En la actualidad, es de suma importancia que la sociedad pueda confiar en que los asuntos de interés público estén fincados en la confianza; que la eficacia con responsabilidad y la eficacia en la democracia caractericen a los gobiernos que tienen conciencia de sus capacidades y límites para optar por la realización estratégica de las tareas colectivas, dando énfasis a la calidad de los medios que utilizan para dirigir y coordinar la sociedad.²⁵

Las actividades que realiza el gobierno tienen importancia creciente para desarrollar la vida productiva de la sociedad, y de la misma manera, las herramientas legales y administrativas desarrolladas son cruciales para que el valor de la sociedad en el trabajo, el capital e intercambios se reproduzcan a través de sistemas, procedimientos y procesos que se relacionan de manera directa con la calidad de las instituciones y la consistencia de las organizaciones que lo sustentan.

Por esta razón, Uvalle Berrones afirma en su ponencia citada párrafos anteriores que, la operación del gobierno es un asunto de resultados, lo cual significa que los bienes y servicios que produce son determinantes para responder a los imperativos de la productividad, la calidad y todos los requerimientos que una sociedad moderna demanda. En la nueva estructura de una sociedad permeada de una cultura emprendedora, la innovación gubernamental es vital para revalorar, reinventar y revigorizar los procesos

²⁵ *Op.cit.*, p. 2

de gestión pública, dado que ésta es la piedra angular que nos debe llevar a traducir en realidad los propósitos, planes, programas y proyectos que ofrecen al público ciudadano las diferentes esferas de gobierno así como los organismos descentralizados y autónomos que conforman la actual organización de gobierno de nuestro país. El gobierno y sus instituciones están obligadas desde mi punto de vista a optar por los cambios que le faciliten utilizar las ventajas de las nuevas técnicas y tecnología de punta, para de esta forma mejorar los índices de producción y productividad lo cual coadyuvará a que se de una mejora continua en los aspectos administrativos y de servicios, logrando con esto mejorar los niveles de calidad de vida de la sociedad.

Es de suma importancia el valor que se le dé a la gestión pública llevada a cabo con un alto nivel de eficacia, ya que esto nos lleva a las diferentes formas y modos que adoptan los gobiernos para alcanzar resultados específicos con el auxilio de las políticas públicas y las decisiones que se encaminan a la prestación de los servicios que la administración pública tiene a su cargo.

La eficacia debe ser una condición permanente de los sistemas administrativos que operan los gobiernos para desarrollar las condiciones necesarias que favorezcan las condiciones del desarrollo económico y social en un país.

En la actualidad la gestión pública no se refiere únicamente a cuestiones de eficiencia óptima, que corresponden más a los sistemas administrativos cerrados y ausentes de referencia contextual, sino a la eficacia que destaca que la valoración de la propia gestión pública exige de profesionales aptos y

calificados con base en una preparación que no deja lugar a dudas para conseguir resultados favorables.²⁶

Se puede afirmar que el valor de la gestión pública deriva de la suma de habilidades, pericias y capacidades que tienen los operadores de la administración pública para ordenar y utilizar con inteligencia los recursos públicos que permiten traducir los insumos en productos finales y que es además parte de la cultura de la innovación y desempeño sobresaliente que en la actualidad tienen las sociedades mas desarrolladas y competitivas las cuales optan por invertir en más y mejor capital intelectual debido a que se le considera el patrimonio más importante de las organizaciones públicas, y tiene la ventaja de fungir como efecto multiplicador para acceder de las etapas de formación, crecimiento y desarrollo institucional. Así pues, el aprendizaje de lo institucional y lo tecnológico son fundamentales para fortalecer la gestión pública, creando el valor que la convierte en un medio básico de la dirección pública, la cual necesita de los medios estratégicos que favorezcan las respuestas diferenciadas que la sociedad y los ciudadanos demandan, con el propósito de alcanzar sus objetivos. De esta manera, el valor de la gestión pública exige la aptitud del profesional dentro de los asuntos gubernamentales y administrativos como responsable de la operación efectiva de la administración pública.

Por tanto, su contenido no es el gerencialismo superficial que se finca en la sobre valoración de lo decisional y en el mundo de la introspección, ni de las prácticas inerciales que destacan los procedimientos a seguir, sin aludir al contexto de los problemas y los actores sociales que demandan la eficacia de la gestión pública ²⁷

²⁶ *Op.cit.,p.4*

²⁷ *Op.cit., p. 6*

2.3 Nueva gestión pública y profesionalización de la burocracia

El Estado en su intento por asegurar a todos los ciudadanos ciertas condiciones de bienestar, se ha visto en la necesidad de incrementar las funciones desarrolladas por éste, provocando un desmedido crecimiento de la burocracia, la cual sin embargo, no ha respondido a sus expectativas, quizá por no responder a un perfil profesional predeterminado dentro de un sistema de servicio civil de carrera que le dé cierta seguridad en su empleo, y con una dirección tradicionalista que no responde a una gestión pública moderna, que no se ve orientada hacia el cumplimiento y los resultados de los objetivos mediante los cuales, se pueda lograr el crecimiento de la infraestructura económica y el desarrollo social.

Las reformas del Estado y de la administración pública requieren de procesos modernizadores que involucren no sólo el cambio jurídico y tecnológico sino también que incorporen al elemento humano, el cuál como servidor público o funcionario deberá ser protagónico de una nueva administración pública más cercana al ciudadano, más eficiente y que propicie como ya se mencionó, el desarrollo de la sociedad.

La tarea quizás más importante de la Nueva Gestión Pública es recordar lo que significa para los ciudadanos no sólo la efectividad de los gobiernos y las administraciones públicas, sino cuáles son los costos reales que tienen en la vida asociada y cómo tienen impacto en el déficit o el superávit financiero, presupuestal y fiscal. ²⁸

²⁸Op.cit., p.7

Por ello, el servicio público de carrera debe tener un perfil emprendedor, meritocrático, competitivo y responsable para evitar que la administración pública sea una fuente de los males sociales que se traducen en fallas públicas como la miseria, deficiente educación, déficit fiscal, entre otros, que lesionan la vida productiva y desestimulan el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas en el ámbito de la economía de mercado. Asociando la importancia de los costos y el valor, el servicio público de carrera no debe anclarse en el paradigma del proceso administrativo que responde más a la lógica de la racionalidad instrumental y la concepción amplia e indistinta del quehacer gerencial.

Por otra parte no cabe duda que el sustento jurídico de la administración pública es un aspecto básico que debe conocer y dominar el servidor público sobre todo en el Estado de Derecho, pero también es relevante que sus capacidades profesionales nutran las potencias de la gestión pública, con base en el desarrollo de habilidades y pericias.

Es importante aseverar que el servicio público de carrera debe favorecer la autonomía y la responsabilidad de los servidores públicos, la eventual formación de los mercados internos de trabajo, la vigencia de un sistema atractivo de incentivos; la posibilidad de formalizar los contratos de gestión para definir indicadores de eficacia, productividad y transparencia, para de ese modo conocer previamente los objetivos y metas del sector público, identificando la calidad de los resultados obtenidos y el tipo de estrategias a seguir para evaluar las acciones gubernamentales.

El Estado debe garantizar el control democrático de los ciudadanos sobre la administración y la burocracia, este es un objetivo neurálgico del nuevo

servicio público para erradicar el clientelismo y la lealtad que se deriva de las conductas politizadas.

La autonomía de gestión en favor de los servidores públicos, debe sustentarse en conductas responsables y eficaces que permitan aumentar la confianza de los ciudadanos en la administración pública al generar resultados que acrediten las capacidades profesionales, por lo que se deberá considerar de manera relevante la aplicación de Códigos de Ética para prevenir y combatir tanto la corrupción como la ineficiencia derivada de la indolencia y la irresponsabilidad por parte de algunos servidores públicos.

La utilización del concepto de gerencia (término que proviene del sector privado) aplicado a los intereses públicos es una manera de introducir las técnicas de la iniciativa privada a las actividades administrativas de gobierno, con el propósito de hacerlas más eficientes y eficaces. No se trata de que el estado actúe para el interés público en una especie de sistema de pérdidas y ganancias, sino de organizarse de tal forma que la administración del gasto planeado y programado cumpla eficientemente con sus objetivos y metas, sin incurrir en despilfarros, por el contrario buscar obtener resultados positivos para la sociedad, es decir tratar de hacer más con menos sin afectar la práctica de la gestión pública enfocada a beneficiar los intereses colectivos.

La Nueva Gestión Pública pretende ser una alternativa tanto a la gestión tradicional como al gerencialismo clásico.²⁹ Algunas de las propuestas que pretende alcanzar esta nueva concepción de la administración pública son entre otras, reducir el sector público en tamaño, recursos, ámbito e influencia, utilizar las tecnologías o instrumentos que le permitan alcanzar el éxito tanto

²⁹ Olías de Lima, Blanca, *La Nueva Gestión Pública*, Ed. Prentice Hall, España mayo de 2002, página 7,.

en su relación administrativa interna como con la ciudadanía y los sectores económicos nacional y extranjeros.

Otro proceso que la nueva gestión pública lleva a cabo son las políticas de privatización y desregulación de algunas de las funciones consideradas propias de la burocracia, como por ejemplo la educación, el correo el agua potable y el drenaje entre otros, la cual según la nueva visión podrían ser mas eficientes y menos costosas en manos de la iniciativa privada la cual estaría sujeta a concurso y revisión permanente por el estado u organismos ciudadanos predeterminados.

Lo anterior traería como consecuencia ir terminando con el monopolismo y gigantismo de las organizaciones públicas, las cuales, son cada vez más difíciles de controlar debido a sus dimensiones y complejidad de sus estructuras burocráticas, como ejemplo se tiene, el que demuestra actualmente el Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual por su deficiente administración financiera, una planeación errónea y una irresponsable negociación contractual (que se ha llevado a efecto en sus contratos colectivos con su sindicato) ha provocado que el futuro de esta institución sea por demás incierto debido que las llamadas conquistas o logros sindicales para los empleados del Instituto Mexicano del Seguro Social han llevado a este organismo a una excesiva contratación de personal administrativo; su sistema de pensiones y jubilaciones entre otras prestaciones lo tienen al borde de la quiebra lo cual demuestra lo que no deberá ocurrir en otros organismos, dependencias o instituciones similares y a su vez indica la instauración de nuevos modos de organización mas funcionales que aparentemente alinea el sector público al sector privado, pero que en realidad lo que se pretende es introducir las técnicas de la

gerencia privada en la función pública como un medio para alcanzar la propuesta de la Nueva Gestión Pública.³⁰

Para alcanzar esta propuesta es necesario, además de reducir el tamaño de la estructura administrativa de la burocracia, acercar las organizaciones a los ciudadanos y aproximarlas a sus necesidades y aspiraciones, es decir llevando los centros decisionales a los lugares donde los problemas se plantean. Por otra parte, es de suma importancia eliminar la sobreabundancia de escalones jerárquicos como jefaturas intermedias, coordinaciones que en ocasiones solo existen en el organigrama como puestos obtenidos como una posición de favor político, o como un mero nivel escalafonario que la organización sindical demanda de acuerdo a lo que dispone su contrato colectivo o negociación política efectuada entre este y la administración en funciones, por lo que la burocracia suele conllevar una multiplicación de puestos de jefatura y coordinaciones que no son estrictamente funcionales.

Otra de las fuentes del ensanchamiento de la burocracia es el crecimiento de las tareas del estado lo que trae aparejado por lo regular acumular a las nuevas responsabilidades una extensión de nuevas jerarquías en las estructuras administrativas lo cual conlleva a la multiplicación de puestos que por lo general no son funcionales, por lo que se hace necesario aplanar las organizaciones a fin de acortar el tiempo requerido para completar un proceso y tener comunicación mas directa entre los diferentes niveles de responsabilidad mejorando con esto la rapidez y la calidad de respuesta de la organización.

³⁰ Olías de Lima, Blanca, *op.cit.*, p.9

Por otro lado, con la profesionalización gerencial del servicio público, lo importante es que los servidores públicos se constituyan en agentes de la invención para reconsiderar el desempeño de la administración pública, teniendo como premisa que sin la reinversión funcional de la misma, no es posible alentar la opción que se necesita en el mundo de la globalidad dados los imperativos de la democracia.

El valor producido por la administración pública consiste en que el ahorro de costos, el aprovechamiento del tiempo como recurso escaso y el mejoramiento cualitativo de su desempeño institucional, le ganen terreno a las inercias, al conservadurismo dinámico, al papeleo, a la triangulación innecesaria de trámites, al burocratismo y al ritualismo que son patrones de conducta que lesionan la lealtad de la administración pública con los ciudadanos.

La profesionalización del servicio público incluyendo a todos los niveles y jerarquías de la burocracia es un elemento básico para modernizar las capacidades del estado y las actividades propias del gobierno. Ya que en ambos casos, su alcance es de orden estructural, dado que se relaciona con el mundo institucional y organizativo de las respuestas públicas.³¹ Las ventajas que aporta el proceso de la profesionalización del servicio público en las instituciones públicas deberá ser la mejora significativa de su rendimiento en la toma de decisiones para desarrollar políticas dirigidas a prestar o generar bienes o servicios.

Un elemento adicional en el valor a producir, es que las políticas públicas serían elaboradas e implementadas por personal más calificado y

³¹ Uvalle Berrones, Ricardo. *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio público en México Retos y Perspectivas*, México, Ed. Plaza y Valdéz, 2000, pág. 211

competente, lo cual favorece que los requerimientos, trámites, normas, bienes, decisiones, regulaciones y estímulos que necesitan los agentes económicos, serían atendidos con mayor sabiduría y realismo, a través de un cuerpo de servidores públicos que están comprometidos con el orden institucional vigente y con la cultura de la calidad y la competencia. Existiendo una comunicación directa entre la calidad de las decisiones administrativas y las políticas públicas con el desempeño productivo de las empresas, las firmas comerciales y las demás organizaciones de la sociedad.

En entrevista llevada a cabo por la revista Federalismo y Desarrollo, de abril a junio de 2002, el presidente Vicente Fox Quezada aseveró que en aras de un gobierno competitivo de clase mundial se busca pasar de una organización vertical, altamente jerarquizada a una organización horizontal, moderna y dirigida al logro de resultados. Su gobierno afirmó en esa ocasión, busca responder a las grandes demandas y expectativas de la sociedad por lo que propuso un modelo de innovación hacia el interior de la Administración Pública Federal. Su visión se centra en transformar al gobierno en una institución competitiva, de clase mundial, que contribuya a lograr los resultados planeados en materia de crecimiento económico, desarrollo humano y social.

La Presidencia de la República, a través de la oficina para la Innovación Gubernamental, elaboro un documento que funge como una especie de “mapa” para la conducción de este proceso. Una estrategia utilizada para lograr la innovación es romper con viejos paradigmas y prácticas burocráticas lo cual fue un planteamiento complejo, por lo que se promovió la participación de todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en las redes del gobierno federal, que encabezan los Oficiales Mayores o

Directores de Administración, como los principales promotores de la innovación y la calidad denominados “Socios Estratégicos”.

El concepto de las redes es el siguiente: atravesar la organización en todos los sentidos, buscando interacciones entre el total de sus miembros. Su autoridad es moral y estará basada en una cultura de colaboración, en una cultura de pertenencia múltiple; por lo anterior, las redes rompen la estructura formal y sobreponen una estructura informal para el desarrollo de proyectos comunes. De esta forma, la Presidencia de la República integró equipos de proyecto; llevando a cabo diplomados en calidad, innovación y gobierno participativo; y, promovió conferencias periódicas dirigidas a los participantes en las redes gubernamentales, partiendo de la premisa de que la formación continua es un elemento decisivo, tanto para el desarrollo profesional de los trabajadores como para la mejora de la competitividad de las instituciones.

La concepción actual señala que la innovación en la Administración Pública Federal es cambio, idear de que manera hacer mejor las cosas, romper paradigmas, compartir experiencias, modelos y sistemas, impulsar la calidad en el servicio y asegurar la competitividad. Sin embargo, no es posible desarrollar todos estos cambios al mismo tiempo ni de manera automática. La innovación es un proceso que ha propuesto diversas medidas para su implementación, a través de un Modelo de Innovación y Calidad, el cual, según la conceptualización de la Presidencia de la República, “no es la palabra final, sino una guía estructurada para establecer el rumbo y pasar a la acción”. Por ello, el presidente Fox aseguro que incorporarse a estos procesos es “ponerse la camiseta “ del cambio.

La profesionalización del servicio público es, hoy en día, uno de los asuntos más importantes para nuestro país. Las políticas de austeridad y las

tendencias organizacionales y económicas mundiales obligan a que las entidades públicas mexicanas desarrollen los esquemas necesarios para contar con recursos humanos mejor preparados, más capacitados y comprometidos con la función pública.

En este sentido, la construcción del servicio civil de carrera se vuelve el mecanismo idóneo para profesionalizar al sector público, tal y como se ha venido realizando en la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Cámara de Diputados, el Banco de México el Servicio de Administración Tributaria, entre otros sin olvidar al Instituto Federal Electoral. En la actualidad, la profesionalización se encamina a fortalecer pericias y capacidades en el individuo, lo anterior para “crear valor”, llámense productos, ingresos, rentabilidad, competencia, sistemas operativos o como en el caso de la administración pública, servicios para la población. Las instituciones, al tener personal especializado en las materias y funciones específicas de la institución y de los puestos, logran centrar sus recursos humanos en las prioridades institucionales, incrementando de manera automática la productividad y la calidad del trabajo.

Un servicio público profesionalizado es compatible con el desarrollo competitivo de la economía de mercado que México ha empezado a construir desde el momento en que acelera la vigencia de las políticas de apertura, desregulación, liberalización y privatización, mismas que contribuyen a dejar atrás los inconvenientes del proteccionismo y las tutelas costosas a cargo del Leviatán estatal.³²

³² Uvalle Berrones, Ricardo. *El Servicio Profesional y la nueva gerencia pública en México*, Ponencia presentada en el Foro *La Profesionalización del servicio público en México. Hacia la Innovación y la Democracia*, México D., F. 24 Y 25 de febrero de 2003.

Capítulo III

3. El Servicio Civil de Carrera y el Servicio profesional Electoral

En nuestro país se ha insistido en la creación de un sistema que lleve a la profesionalización de los servidores públicos el cual incluso ya se ha implantado en algunas instituciones y dependencias federales, como ya se menciona en el capitulo anterior, pero esto es solo el inicio de una ardua tarea que le espera a una gran cantidad de instituciones tanto de la esfera federal, estatal y municipal.

Lo ideal seria que toda la administración pública se abocara por medio de acuerdos o convenios a la implantación generalizada del servicio profesional de carrera, pero desgraciadamente parece no haber voluntad en algunos grupos que probablemente ven afectados sus intereses, esto pese a que desde hace varios sexenios se a querido implantar en México con resultados poco alentadores. Sin embargo, en la actualidad los esfuerzos por alcanzar este objetivo son cada vez más serios y mejor vistos por una sociedad que demanda cada vez más y mejores servicios de calidad a todos los niveles de gobierno.

Un sistema de servicio civil implica una reconceptualización del papel del personal y de los sistemas administrativos vinculados a los servidores públicos. En tal sistema no se depende de la voluntad de las autoridades de las dependencias ni de las unidades administrativas, sino de un proceso objetivo para ingresar, desarrollarse, permanecer y contribuir a los fines de la administración.³³

³³ Mejía Lira , José. *Revista El Trimestre Económico, Fondo de Cultura Económica, México, julio-septiembre de 2002, No. 275.*

En la actual y futura administración se deberán crear una serie de programas de desarrollo basados en un proceso de mejora continua que le permitan a los servidores públicos de todos los niveles actualizarse con el propósito de adquirir los conocimientos necesarios que le permitan de acuerdo a sus actitudes y aptitudes, primero tener seguridad y permanencia en el empleo y después tener la posibilidad a su alcance de poder concursar para demandar ascensos horizontales y verticales que le den sentido a sus aspiraciones de desarrollarse dentro del medio administrativo. Para esto, los sistemas modernos de personal deberán establecer sistemas de evaluación al desempeño, de incentivos y reconocimientos de acuerdo a las exigencias de su rango, dando paso pues, a una nueva cultura del trabajo que rompa con las tradiciones burocráticas las cuales por su pobre desempeño han dañado por lo regular los planes, programas y buenos propósitos de las autoridades en turno.

Este sistema de servicio civil de carrera pretende garantizar a la ciudadanía que con la profesionalización de los funcionarios públicos se alcance una nueva cultura de servicio en la que predomine la responsabilidad, la honestidad y la vocación de servicio, dándole dignidad y respeto a la función pública.

La configuración de un sistema de servicio civil surge de vincular tres estructuras: la organizativa, que fija la distribución de responsabilidades en el conjunto de unidades y puestos de trabajo requeridos para la gestión pública ; la de recursos humanos que indica las reglas para la administración de una carrera profesional en la función pública; y la salarial y de

recompensas, que establece los incentivos materiales que compensan el trabajo y dedicación del personal al servicio del Estado.³⁴

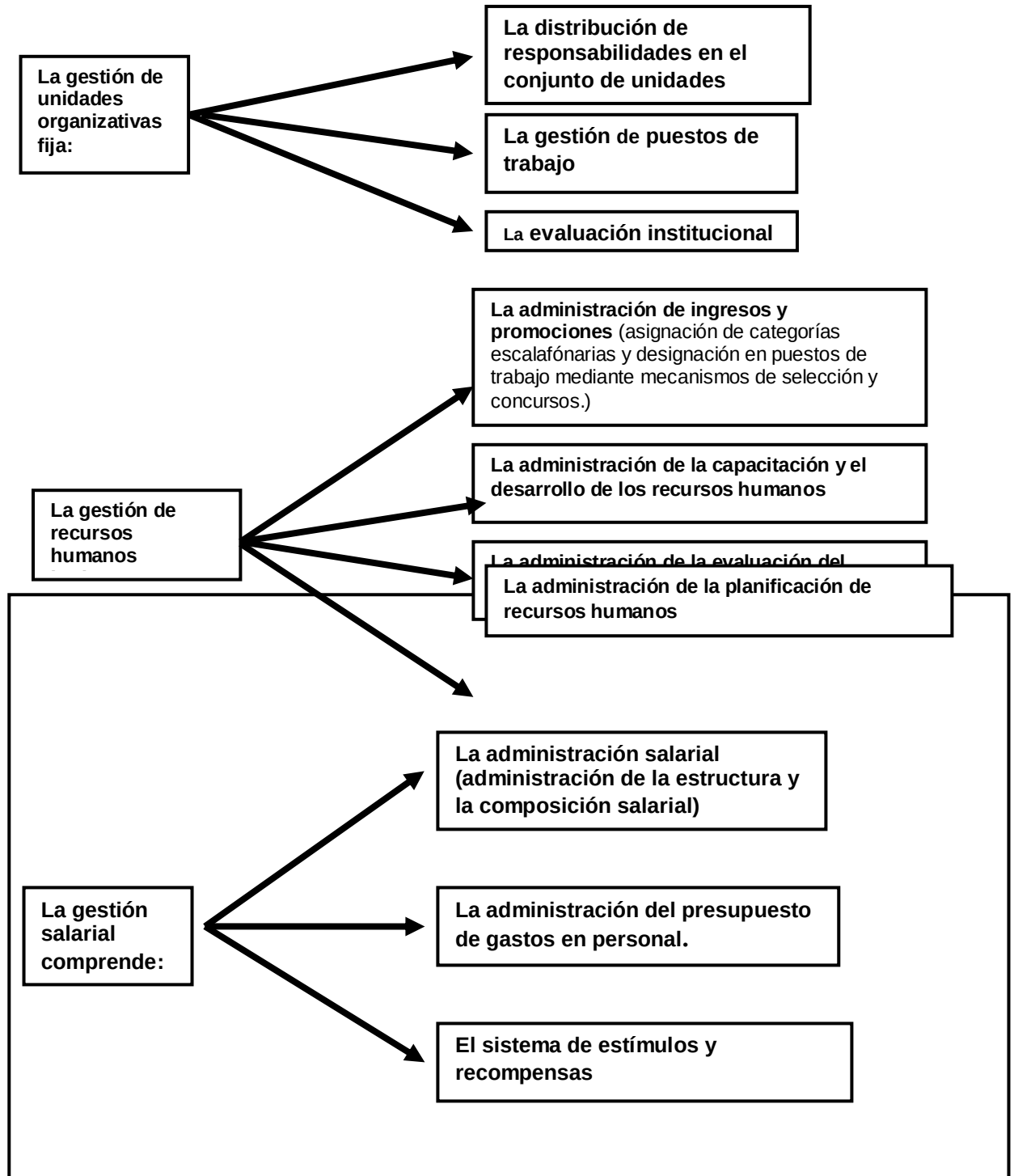
La calidad de un servicio civil depende de la articulación y congruencia de estas tres estructuras las cuales habrá que desarrollarlas de acuerdo al tipo de organización y gestión que desempeñen las diferentes estructuras administrativas que muestren las instituciones.

Un sistema de servicio civil debe partir de una filosofía y valores que recojan el sentir de una sociedad y un código de ética valedero para una actuación pública responsable, transparente, eficaz y eficiente³⁵. La configuración esquemática de un sistema de servicio civil hasta aquí descrito se presentaría de la siguiente manera:

³⁴ Oszlak Oscar, *El servicio civil en América Latina y el Caribe situación y retos futuros*, documento de trabajo, BID, Washington. DC, abril de 2001. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Argentina, 5-9 noviembre 2001. <http://www.top.org.ar/Documentos/OSZLAK>

³⁵ Mejía Lira José, *Revista El Trimestre Económico, Fondo de Cultura Económica, México, julio-septiembre de 2002, No. 275.*

La gestión de estructuras organizativas comprende:



El gran reto de acuerdo al maestro Mejía Lares, es contar con una integración de todos y cada uno de los componentes, mismos que interactúan con otros elementos y sistemas de la administración.

En la práctica, esto significa que al incorporarse a la administración pública, una persona “ingresa” simultáneamente a esas tres estructuras. En la estructura organizativa se lo ubica en un puesto de trabajo y se le asigna una función, dentro de una unidad administrativa cualesquiera sea su nivel que tiene determinadas competencias y responsabilidades por la producción de resultados. En la estructura de recursos humanos, se le ubica dentro de un régimen laboral o escalafonario, donde queda sujeto a una serie de derechos y obligaciones y se le reconoce una determinada categoría o grado, a partir del cual inicia o prosigue una carrera. Finalmente, dentro de la estructura salarial, se le asigna un salario previsto en una escala que remunera diferencialmente según criterios individuales, funcionales o de desempeño. La calidad de un servicio civil depende centralmente de la articulación y congruencia entre estas tres estructuras.³⁶

Afirma el maestro Oscar Oszlack que la incorporación a un puesto de trabajo supone ocupar un lugar que reúne dos características básicas: a) está definida sobre la base de determinados requisitos (que debe satisfacer el ocupante del puesto) y de determinadas responsabilidades (que configuran la función del puesto) Y b) depende de determinada unidad organizativa, que a su vez tiene asignadas competencias funcionales en la estructura, correspondiendo a alguna de ellas la función del puesto de trabajo. Así, la incorporación al puesto de trabajo constituye a su vez la manera en que cada empleado se vincula, a través de la unidad a que pertenece, a la estructura organizativa de una institución. Al mismo tiempo, cada empleado se

³⁶ Oszlack Oscar, *El Servicio Civil en América Latina y el Caribe y retos futuros*, Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Argentina, 5-9 noviembre 2001. <http://www.top.org.ar/Documentos/OSZLAK>

incorpora a una categoría escalafonaria en el régimen de recursos humanos válido en la institución. Esta categoría constituye el lugar que la persona ocupa en la carrera administrativa vigente en la institución.

Así como cada persona puede desplazarse a lo largo de la estructura organizativa a medida que se va desempeñando en diferentes puestos de trabajo, también puede desplazarse a lo largo del régimen de carrera a medida que va adquiriendo nuevos atributos personales que lo habilitan para alcanzar categorías escalafonarias más altas. Cada empleado también se incorpora a un régimen salarial, cada uno de cuyos grados o pasos representa simultáneamente, aunque en proporciones que varían de un régimen salarial a otro, tanto el lugar que ocupa en la estructura organizativa como el que ocupa en el régimen de recursos humanos.

3.1 El Órgano Electoral Federal y el Servicio Civil de Carrera.

El Instituto Federal Electoral es un organismo público autónomo, responsable de cumplir con la función estatal de organizar las elecciones federales, es decir, las relacionadas con la elección del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos y de los diputados y senadores que integran el Congreso de la Unión

Una vez constituido formalmente empezó a funcionar el 11 de octubre de 1990, como resultado de una serie de reformas a la Constitución Política aprobadas en 1989 y de la expedición de una nueva legislación reglamentaria en materia electoral, el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), en agosto de 1990.

Desde la fecha de creación del Instituto Federal Electoral la normatividad constitucional y legal en la materia ha experimentado tres importantes procesos de reforma: 1993, 1994 y 1996, que han impactado de manera significativa la integración y atributos del organismo depositario de la autoridad electoral.³⁷

El Instituto Federal Electoral está dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, es independiente en sus decisiones y funcionamiento, profesional en su desempeño. En su integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos.

Para el desempeño de sus actividades, el Instituto cuenta con un cuerpo de funcionarios integrados en un Servicio Profesional Electoral. A diferencia de los organismos electorales anteriores, que sólo funcionaban durante los procesos electorales, el Instituto Federal Electoral se constituye como una institución de carácter permanente.

El Instituto Federal Electoral tiene su sede central en el Distrito Federal y se organiza bajo un esquema desconcentrado que le permite ejercer sus funciones en todo el territorio nacional.

De manera expresa y precisa, el ordenamiento legal dispone que la organización y funcionamiento del Instituto Federal Electoral apunte al cumplimiento de los siguientes fines:

1. Contribuir al desarrollo de la vida democrática.
2. Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos.

³⁷ <http://www.ife.org.mx>

3. Integrar el Registro Federal de Electores.
4. Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos político electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
5. Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión.
6. Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio.
7. Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la cultura democrática

Instituto Federal Electoral tiene a su cargo en forma integral y directa todas las actividades relacionadas con la preparación, organización y conducción de los procesos electorales, así como aquellas que resultan consecuentes con los fines que la ley le fija. Entre sus actividades fundamentales se pueden mencionar las siguientes:

- Capacitación y educación cívica.
- Geografía electoral.
- Derechos y prerrogativas de los partidos y agrupaciones políticas.
- Padrón y listas de electores.
- Diseño, impresión y distribución de materiales electorales.
- Preparación de la jornada electoral.
- Cómputo de resultados.
- Declaración de validez y otorgamiento de constancias en la elección de diputados y senadores.

- Regulación de la observación electoral y de las encuestas y sondeos de opinión.

3.2 Estructura Orgánica

Consejo General

Secretaría Ejecutiva

Direcciones Ejecutivas:

Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores

Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos

Dirección Ejecutiva de Organización Electoral

Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral

Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica

Dirección Ejecutiva de Administración

Unidades Técnicas

Coordinación de Asuntos Internacionales

Dirección del Secretariado

Dirección Jurídica

Centro de Formación y Desarrollo

Unidad Técnica de Servicios de Informática

Coordinación Nacional de Comunicación Social

Organismos Descentralizados

Lista de Juntas Locales y Distritales

En la conformación y funcionamiento del Instituto se distinguen y delimitan claramente las atribuciones de tres tipos de órganos:

- Directivos: se integran en forma colegiada bajo la figura de Consejos.

- Técnico-ejecutivos: se organizan predominantemente por miembros del Servicio Profesional Electoral, bajo la figura de Juntas Ejecutivas.
- Vigilancia: se conforman con representación preponderante y paritaria de los partidos políticos, bajo la figura de Comisiones.

Atendiendo al principio de desconcentración en que se sustenta la organización y funcionamiento del Instituto, estos órganos están representados a nivel central, estatal (una delegación en cada una de las 32 entidades federativas), distrital (una subdelegación en cada uno de los 300 distritos uninominales) e incluso, en algunos casos, seccional.

Órganos Ejecutivos y Técnicos

Son los órganos permanentes responsables de ejecutar todas las tareas técnicas y administrativas requeridas para la adecuada preparación, organización y desarrollo de los procesos electorales, así como de dar cumplimiento a todos los acuerdos y resoluciones adoptados por los órganos de dirección. Para tales efectos, los órganos ejecutivos y técnicos cuentan con personal profesional, permanente y remunerado.

Todas las Juntas se integran con personal calificado y permanente que es seleccionado, capacitado y actualizado a través del Servicio Profesional Electoral, que por mandato legal se instauró dentro del Instituto Federal Electoral en 1992.

Junta General Ejecutiva

Es el órgano ejecutivo y técnico de mayor jerarquía, encargado tanto de instrumentar las políticas y programas generales del Instituto, como de dar

cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobados por el Consejo General.

Integración

La Junta General Ejecutiva está integrada por:

- El Presidente del Consejo General, quien la preside;
- El Secretario Ejecutivo; y,
- Los Directores Ejecutivos de:
 - Registro Federal de Electores
 - Prerrogativas y Partidos Políticos
 - Organización Electoral
 - Servicio Profesional Electoral
 - Capacitación Electoral y Educación Cívica
 - Administración

3.3 Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral

El Instituto Federal Electoral, con el fin de promover y asegurar la profesionalización de sus miembros, cuenta con un cuerpo de funcionarios integrados en un Servicio Profesional Electoral.

De acuerdo con el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral es la encargada de cumplir y hacer cumplir las normas del Servicio. Para tal efecto, lleva a cabo los procesos de incorporación, formación, evaluación, promoción y, en su caso, sanción de los miembros del Servicio.

El Servicio Profesional Electoral está regulado por un Estatuto, cuyo propósito es establecer normas claras y justas para el eficaz funcionamiento

del Servicio. Este Estatuto establece mecanismos transparentes para seleccionar a los mejores elementos para ingresar al Servicio. Incluye también instrumentos de formación y desarrollo profesional para todos los funcionarios, los cuales aseguran que cada uno de los servidores del Instituto esté permanentemente capacitado y actualizado para desempeñar sus tareas.

Asimismo, en el Estatuto se regula la forma en que se evalúa a los miembros del Servicio Profesional Electoral, para poder asegurar que, en todo momento, estén desempeñando su labor con profesionalismo y con estricto apego a los principios que rigen al IFE.

Desde luego, existen los mecanismos necesarios para que, con base en el mérito y en los buenos resultados de las evaluaciones, los funcionarios puedan obtener promociones e incentivos, como una forma de reconocimiento del Instituto hacia el trabajo de su personal.

Por último, el Estatuto establece criterios claros y procedimientos justos para imponer sanciones cuando llegue a ser necesario, asegurando otorgar siempre la certeza jurídica y las garantías de audiencia y legalidad a los presuntos responsables.

El Estatuto cuenta con un libro segundo, que regula al personal administrativo, a los trabajadores auxiliares y las condiciones generales de trabajo para todo el personal del Instituto.

Para asegurar el efectivo funcionamiento de cada uno de los procesos del Servicio, la estructura de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral se diseñó en función de dichos procesos. Así, la DESPE está integrada por dos direcciones y seis subdirecciones, cinco de ellas

encargadas, cada una, de un proceso: incorporación, formación, evaluación, promoción y sanción, y una sexta encargada de las políticas, programas y difusión, así como del seguimiento de los procesos sustantivos del Servicio. Con ello, cada proceso tiene un responsable directo con un apoyo departamental en concordancia con las dimensiones de los sistemas desarrollados para cumplir dichos procesos.

El trabajo de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral se ha enfocado siempre a asegurar el cabal cumplimiento de las normas legales y estatutarias y su objetivo es la consolidación del Servicio Profesional Electoral como un cuerpo de funcionarios capaces, profesionales e imparciales, que lleven a cabo con eficacia y legalidad cada una de las tareas encomendadas al Instituto Federal Electoral.

3.4 Características del Servicio Profesional Electoral

Antecedentes

Antes de las reformas electorales de 1990, el organismo encargado de organizar las elecciones federales en México era la "Comisión Federal Electoral", que cada tres años realizaba un intenso esfuerzo de coordinación y administración para operar su compleja estructura orgánica en todo el territorio nacional.

Dentro de las tareas que implicaban mayores dificultades para organizar las elecciones, se encontraban las relativas al reclutamiento, selección y capacitación de los funcionarios responsables de los comicios; tareas que se realizaban en tiempos muy cortos. Este hecho implicó con frecuencia deficiencias en la cabal formación de los funcionarios electorales, y por lo tanto en la operación general del proceso.

Es hasta la adopción del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIFE) y la creación del Instituto Federal Electoral (1990), que se buscó disminuir el problema antes señalado y se incorporaron aspectos que fortalecieron el marco normativo de la organización de los procesos Electorales Federales. De esta forma, a partir de la reforma de 1990, la Constitución de la República señala explícitamente que los órganos ejecutivos y técnicos de dicho Instituto dispondrán del personal calificado necesario para prestar el Servicio Profesional Electoral, por lo que estableció que se debería aprobar un Estatuto del Servicio Profesional Electoral, el cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de junio de 1992. En estos términos, el principio de profesionalismo electoral resulta altamente relevante, porque nunca antes se había asentado como mandato legal la posibilidad de que el organismo responsable de organizar las elecciones debía ser profesional en su desempeño.

La idea central del Servicio Profesional Electoral consistía en las siguientes premisas:

- Erradicar la improvisación.
- Fomentar la credibilidad ciudadana en las instituciones y en los procesos electorales.
- Alcanzar altos niveles de eficiencia en la prestación del Servicio Electoral.
- Propiciar la permanencia y superación del personal, y Desarrollar en sus funcionarios un alto sentido de dignidad, pertenencia y lealtad a la institución y sus fines.

Dicho Estatuto, emitido por el Poder Ejecutivo, regulaba todos los aspectos implícitos a la administración del personal electoral. Es decir, establecía

desde las normas para el reclutamiento y selección de éste, hasta las disposiciones relativas a la aplicación de sanciones y la separación de los funcionarios. Asimismo, incluía las disposiciones relativas al personal administrativo y temporal del organismo.

Nuevo Estatuto

Cuatro años después, en 1996, tuvo lugar en México una nueva reforma electoral, demandada por todas las fuerzas políticas. Esta reforma incluyó avances muy importantes en la consolidación del Instituto como un órgano plenamente autónomo, así como en el desarrollo de prácticas y procedimientos que aseguraran mayor transparencia y confiabilidad en los procesos electorales. Entre otros cambios, el nuevo COFIPE señaló que se debía adecuar y mejorar el Estatuto del Servicio Profesional Electoral entonces vigente. En consecuencia, estableció la atribución del Consejo General del Instituto para aprobar un nuevo marco normativo que contribuyera a reforzar el profesionalismo, la autonomía y la imparcialidad de los servidores de la institución.

De esta forma, el COFIPE otorgó a la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE) la atribución de presentar un anteproyecto de Estatuto a la Junta General Ejecutiva, para que ésta a su vez presentara el proyecto al Consejo General. La DESPE coordinó a lo largo de un año un proceso de diseño que involucró a todas las instancias del Instituto; el 10 de marzo de 1999, presentó el anteproyecto a la Junta General Ejecutiva para su aprobación. Una semana después, el 16 de marzo de 1999, el Consejo General aprobó el nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral, que se publicó en el Diario Oficial de

la Federación el 29 de marzo del mismo año, y que entró en vigor al día siguiente.

Así, gracias al esfuerzo conjunto arriba reseñado, el IFE logró un Estatuto completo, integral, operativo y moderno, que incorpora lo mejor de los servicios civiles de carrera más avanzados del mundo y lo adapta a las necesidades e intereses específicos del Instituto Federal Electoral. Al mismo tiempo, logra evitar los riesgos inherentes a muchos de los sistemas de carrera, que en otros países han presentado problemas de rigidez, inoperatividad, falta de competencia y apertura externas, carencia de rendición de cuentas y sobre regulación. El Servicio Profesional Electoral, a partir del nuevo Estatuto, fue diseñado para superar los problemas y dilemas de los servicios profesionales, y ofrecer, respetando los principios básicos de dichos servicios, la flexibilidad y operatividad necesarias para llevar a cabo las tareas con el mayor grado posible de eficacia, eficiencia y profesionalismo, y con la guía de los principios rectores del Instituto: certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

El Estatuto consta de 2 libros, 9 títulos, 46 capítulos, 324 artículos y 13 artículos transitorios. En él se regula no sólo el diseño y operación del Servicio Profesional Electoral (libro primero) sino también lo relativo al sistema profesional del personal de la rama administrativa del Instituto, así como las condiciones generales de trabajo (libro segundo).

El libro primero, además de precisar las atribuciones de los órganos del Instituto en materia del Servicio, regula cada uno de los cinco procesos sustantivos de todo servicio de carrera: incorporación, formación, evaluación, promoción y sanción; incluye también un catálogo de derechos, obligaciones y prohibiciones del personal de carrera. Además, como elemento novedoso

se instituye la obligación de la DESPE de establecer un mecanismo permanente de comunicación con los funcionarios del Servicio. Ello retoma, de alguna manera, la participación de los servidores del Instituto en la toma de decisiones cotidiana en materia del Servicio.

Por su parte, **el libro segundo** ofrece nuevas reglas, mucho más claras y precisas, para el personal de la rama administrativa. Se mejora la forma en que se regula el ingreso de personal; se establecen claramente los derechos, las obligaciones y las prohibiciones del personal administrativo; se formulan mecanismos para permitir una promoción en grados administrativos y la posibilidad de ascensos, estímulos y recompensas; se precisa la regulación de los trabajadores auxiliares y, al igual que en el libro primero, se establecen plazos y procedimientos específicos para determinar, en su caso, las sanciones al personal que infrinja las reglas, así como lo relativo al recurso de inconformidad. Todo ello representa una mejora sustancial que da certeza jurídica y transparencia procedimental al personal administrativo.

A su vez, en el título sobre las condiciones generales de trabajo, se norma lo relacionado con los salarios, la jornada de trabajo, los horarios, las vacaciones, los días de descanso, las licencias y los permisos, la seguridad, la higiene y el medio ambiente en el trabajo, los riesgos profesionales y las prestaciones económicas y sociales para todo el personal.

En general, el Estatuto tiene, entre otras características, consistencia conceptual, orden sistematizado, integridad y balance, atribuciones claras y procedimientos más detallados. Además, señala y precisa obligaciones del personal en relación con los fines de elecciones imparciales, profesionales y transparentes y genera mecanismos para su seguro cumplimiento o sanción,

pero también clarifica los derechos del personal y asegura que cualquier infracción o problema se maneje de manera justa y transparente.

3.5 Definición y objetivos

El Servicio Profesional Electoral se define como un sistema de carrera integrado por los procesos de ingreso; formación; evaluación; promoción, ascensos e incentivos; y sanción. La entidad encargada de su organización y desarrollo es la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral.

De acuerdo con el nuevo Estatuto, la operación y desarrollo del Servicio Profesional Electoral debe basarse en la igualdad de oportunidades, los conocimientos necesarios, el desempeño adecuado, la evaluación permanente, la transparencia de los procedimientos, el apego a los principios rectores de la función electoral federal y la competencia de sus miembros.

El Servicio Profesional Electoral tiene por objeto: 1) coadyuvar al cumplimiento de los fines del Instituto y al ejercicio de las atribuciones de los órganos del mismo, fomentando entre sus miembros la lealtad e identificación con la institución y sus fines; 2) garantizar los principios de constitucionalidad y legalidad de los actos y resoluciones electorales; 3) asegurar que el desempeño de sus miembros se apegue a los principios rectores de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad; 4) proveer al Instituto de personal calificado, y 5) otorgar certeza jurídica al personal del instituto.

Integración: El Servicio Profesional Electoral cuenta con dos tipos de funcionarios: el directivo que realiza funciones de mando y supervisión, y el técnico, que efectúa actividades especializadas en materia electoral. Ambos cuerpos se integran por un total de 2,492 puestos, distribuidos en órganos centrales y desconcentrados. Los miembros del Servicio ocupan, en oficinas

centrales, cargos y puestos que van desde Director de Área hasta técnicos. En lo que respecta a los órganos desconcentrados, los miembros del Servicio ocupan los puestos y cargos más importantes en cada Junta (vocales ejecutivos, secretarios, de capacitación electoral y educación cívica, de organización electoral y del registro federal de electores, tanto locales como distritales). Finalmente, también ocupan puestos directivos y técnicos en los órganos desconcentrados del Registro Federal de Electores.

El personal del Servicio Profesional ocupa puestos que tienen funciones asignadas relacionadas con la ejecución de las actividades sustantivas; esto es, las directamente vinculadas con los fines del organismo, particularmente, las relativas a la organización de las elecciones federales. Se considera que en estos niveles deberán concentrarse los esfuerzos de profesionalización, porque son los que operativamente llevan a cabo las actividades sustantivas del Instituto.

Ingreso y titularidad: En la reforma al Estatuto, se modificó la manera en que se ingresa al Servicio. Actualmente, el Estatuto señala la forma en la que se ocupan vacantes, que puede ser mediante incorporación provisional, incorporación temporal, reincorporación o readscripción.

Para el ingreso se establece un método moderno, pues ahora el concurso de oposición será la vía primordial, aunque no única, para ocupar vacantes; este concurso será abierto y podrán participar en él aspirantes tanto internos como externos al Instituto, con el fin de que el Servicio cuente con los mejores funcionarios para cumplir con su función ante la sociedad. Se establecen mecanismos que aseguran la confiabilidad y transparencia del proceso y se garantiza que lo único que contará para seleccionar a los funcionarios serán sus méritos, entendidos como los conocimientos y

habilidades que se demuestren en el procedimiento de selección. Desde luego, en los concursos se valorará la experiencia y el mérito de los aspirantes internos, quienes tienen, entre otras ventajas, la de ser eximidos de presentar el examen de conocimientos generales. Para los casos de vacantes de urgente ocupación, existe un procedimiento de incorporación temporal, que permite mayor agilidad para la ocupación de plazas, sin perder la transparencia y el criterio de competencia entre los aspirantes.

La obtención de la titularidad es uno de los procesos más importantes de todo servicio de carrera. Se sabe la importancia que ésta tiene, ya que, cuando se obtiene la titularidad, los funcionarios adquieren perspectivas de carrera de largo plazo, mayor estabilidad en el empleo y motivación. Por todo ello, se concentran mejor en la identificación con la institución y sus fines, aumenta la eficacia en fines y la eficiencia en medios, se les incentiva al diálogo y la cooperación y se fomenta el compañerismo. En función de esto, se ha establecido en el Estatuto un procedimiento claro que da mayor certidumbre a este derecho de todos los funcionarios del Servicio que han cumplido con los requisitos. Sin embargo, un rasgo esencial del Estatuto, a la altura de la discusión más reciente en materia de servicio civil, es que no se identifica la titularidad con la inamovilidad, pues, como lo señala el COFIPE, la permanencia del personal estará sujeta a los resultados de evaluaciones y exámenes.

Formación: El mejoramiento constante de los funcionarios del Servicio es una prioridad para el Instituto, por lo que se cuenta con el Programa de Formación y Desarrollo que lleva a cabo la DESPE, con el apoyo del Centro de Formación y Desarrollo. Este Programa tiene por objeto asegurar el desempeño profesional de los servidores del organismo, promoviendo para ello que éstos posean los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

El Programa incluye tres fases: la de formación básica (de carácter introductoria) que busca dar homogeneidad a los conocimientos; la fase de formación profesional, para aportar conocimientos en materias vinculadas con las actividades del Instituto; y finalmente la fase de formación especializada, para profundizar los conocimientos del personal en materias o áreas específicas de interés para el Instituto o actualizar conocimientos básicos y profesionales. En síntesis, la sección del Estatuto correspondiente a este tema, respetando las atribuciones que el COFIPE confiere a la DESPE, hace posible mejorar sustancialmente la formación que hasta ahora se ha dado a los funcionarios del Servicio, lo cual, consecuentemente, redundará en su buen desempeño

Evaluación: La evaluación es uno de los procesos más importantes –y al mismo tiempo más complejos– de todo sistema de carrera. Existen tres tipos de evaluación: la del desempeño, que mide el cumplimiento de objetivos y el adecuado funcionamiento de actividades y funciones; la del aprovechamiento en el Programa de Formación y Desarrollo, que por medio de exámenes califica los conocimientos adquiridos; y una evaluación global, que, además de ponderar las dos anteriores, valora los incentivos o sanciones que se hubieren recibido. Es muy importante destacar que en el Servicio Profesional Electoral se ha concebido la evaluación como un instrumento para establecer un diálogo entre el Instituto y sus funcionarios, que derive en una lógica de mejora permanente. Así, una de las virtudes del diseño del servicio de carrera es que la evaluación no es un instrumento aislado con el simple objetivo de proporcionar datos sobre los funcionarios del Servicio. Por el contrario, es un insumo para la determinación de incentivos y, en su caso, sanciones; en otras palabras, se ha tenido cuidado en identificar debidamente el mérito y el buen desempeño del personal de carrera, con base en criterios claros, consistentes y objetivos, que den certidumbre y

generen confianza hacia dentro y hacia fuera del Instituto. Esto no significa que, en los casos en que se detecten insuficiencias, no se procure su debida y pronta corrección o sanción.

Promoción: Respecto al desarrollo de la carrera de los funcionarios del Servicio, se establecen dos vías alternas: la promoción en rangos (que se basa en los resultados de la evaluación) y el ascenso en cargos o puestos (que ocurre por medio de concursos, en los cuales, no obstante, como ya se dijo, se toman en cuenta los buenos resultados en las evaluaciones). Así, el nuevo Estatuto reglamenta en forma novedosa la duración de la carrera del personal del Servicio a lo largo de nueve rangos, al establecer en cada uno de ellos una estancia temporal mínima, de carácter obligatorio, que permita la promoción con base en la continua comprobación del mérito del personal de carrera. Por otra parte, el nuevo marco estatutario asegura que los cargos o puestos superiores serán ocupados por quienes, ya sea de dentro o fuera del IFE, demuestren ser capaces de desempeñar con mayor eficacia la función pública respectiva. Finalmente, se establece también la posibilidad de obtener incentivos por los buenos resultados de las evaluaciones de los funcionarios del Servicio. Así, como en todo servicio de carrera, se establecen mecanismos de promoción y ascensos que se basan ante todo en el desempeño y las capacidades. Al mismo tiempo, estos mecanismos ofrecen al funcionario del Instituto perspectivas de carrera de largo plazo y, sobre todo, la conciencia de que cualquier rango o puesto superior que pudiera obtener lo hará sólo por medio de su trabajo.

Sanción: Por último, se regula claramente la forma de sancionar al personal que se desvía de las normas establecidas en el Estatuto; se han establecido reglas precisas para determinar a las autoridades instructora y resolutora, y se ha mejorado tanto el procedimiento administrativo para la aplicación de

sanciones como la forma en que operará el recurso de inconformidad, procesos en los cuales se garantiza en todo momento la garantía de audiencia y legalidad. Se trata entonces de un procedimiento justo y transparente, que se basa en la equidad y que elimina la discrecionalidad en la imposición de sanciones.

Pues bien, el Instituto Federal Electoral se dio a la tarea de elaborar un nuevo Estatuto del Servicio Profesional Electoral y de personal del IFE el cual fue aprobado el 16 de marzo de 1999, este se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 29 de marzo de 1999. Con lo cual esta institución se convirtió en uno de los primeros organismos en instaurar el servicio civil de carrera en México. Como se menciona al principio de este documento la necesidad de crear un sistema similar para el Instituto Estatal Electoral de Baja California es una tarea inaplazable dada la importancia que reviste el mantener un órgano de esta magnitud con un personal capacitado profesionalmente, con un alto sentido de probidad y así como un desempeño eficiente y eficaz en su función pública correspondiente.

CAPITULO IV

4. El *Instituto Estatal Electoral de Baja California* y la visión comparada con el Instituto Federal Electoral.

El Instituto Estatal Electoral es un organismo público, autónomo en su funcionamiento e independiente en sus decisiones, de carácter permanente, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Se regirá en su organización, funcionamiento y control, por las disposiciones contenidas en la Constitución Política del Estado y en esta Ley.

El Instituto Estatal Electoral, es depositario de la autoridad electoral y responsable del ejercicio de la función pública de organizar las elecciones,

así como los procesos de plebiscito y referéndum, en los términos de la Ley de la materia.³⁸

ARTÍCULO 108.- El patrimonio del Instituto Estatal Electoral, se integra con los bienes muebles e inmuebles, inversiones, rendimientos financieros y otros ingresos que se destinen al cumplimiento de su objetivo y fines, así como del monto señalado en el ramo, que para dicho organismo contemple el Presupuesto de Egresos del Estado.

ARTICULO 109.- Son fines del Instituto Estatal Electoral :

- I. Contribuir al desarrollo de la vida democrática en el Estado.
- II. Fortalecer el régimen de partidos políticos.
- III. Integrar el Registro Estatal de Electores
- IV. Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos político electorales y el cumplimiento de sus obligaciones.
- V. Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar la integración de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Ejecutivo, y los Ayuntamientos del Estado.
- VI. Preservar la autenticidad y efectividad del sufragio.
- VII. Realizar los procesos de plebiscito y referéndum en los términos de la ley de la materia.
- VIII. Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar al fortalecimiento y difusión de la cultura cívica y política.

Las actividades del Instituto se regirán por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad. Para el desempeño de

³⁸ *Ley de Instituciones y Procesos Electorales del Estado de Baja California, Libro Cuarto del Instituto Estatal Electoral, Título Primero, Naturaleza Jurídica, Capítulo Único, Artículo 107, 2003.*

sus actividades contará con el personal capacitado que sea necesario para su funcionamiento.

ARTÍCULO 110.- El Instituto Estatal Electoral tendrá su sede en la capital del estado y ejercerá sus funciones en todo su territorio, conforme a la siguiente estructura:

- I. El Consejo Estatal Electoral, su órgano superior normativo.
- II. Los Consejos Distritales Electorales, sus órganos normativos inferiores.
- III. Las Mesas Directivas de Casilla
- IV. La Dirección General del Instituto Estatal Electoral y la Dirección General del Registro Estatal de Electores del Instituto Estatal Electoral, sus órganos directivos.

4.1 Título Segundo del Consejo Estatal Electoral

Capítulo Primero. De su Integración y Funcionamiento

ARTÍCULO 111.- El Consejo Estatal Electoral será responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia electoral, así como de preservar que en las actividades del Instituto se observen los principios que rigen la función pública electoral.

ARTÍCULO 112.- El Consejo Estatal Electoral estará integrado por :

- I. Siete Consejeros Ciudadanos Numerarios electos por el Congreso del Estado, de acuerdo al procedimiento señalado en la Constitución Política del Estado y esta Ley.

II. Un representante por cada uno de los partidos políticos registrados o acreditados ante el Consejo Estatal Electoral.

III. Un Secretario Fedatario.

Los Consejeros Ciudadanos del Consejo Estatal Electoral durarán en su cargo tres años, pudiendo ser reelectos para un período inmediato. El Consejo Estatal Electoral contará con un Consejero Presidente, que será electo de entre los mismos siete Consejeros Ciudadanos numerarios, pudiendo ser reelecto para el período inmediato.

El Congreso del Estado elegirá dos Consejeros Ciudadanos Supernumerarios, exclusivamente para que suplan a los Consejeros Ciudadanos Numerarios en sus inasistencias a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo, en orden de prelación.

En ningún caso, los Consejeros Ciudadanos permanecerán más de seis años en el cargo. En caso de falta permanente de un Consejero Ciudadano Numerario, la persona que sea designada en su lugar por el Congreso del Estado, fungirá en el cargo el tiempo que le faltare para cumplir el período correspondiente a quien sustituye, pudiendo ser reelecta para el período inmediato. La renovación del Consejo Estatal Electoral será en forma parcial, cuatro de los Consejeros Ciudadanos cada tres años.

El Secretario Fedatario será nombrado por la mayoría calificada del Consejo Estatal Electoral a propuesta del Consejero Presidente, y será distinto a ellos.

ARTICULO 113.- Para ser Consejero Ciudadano del Consejo Estatal Electoral, se deberán reunir los siguientes requisitos:

I. Ser mexicano por nacimiento en pleno goce de sus derechos políticos electorales y civiles, estar inscrito en el Padrón Estatal Electoral y contar con Credencial Estatal de Elector.

- II. Tener treinta años de edad o más al día de su designación, y menor de sesenta y cinco.
- III. Tener residencia en el Estado durante los últimos cinco años.
- IV. No haber desempeñado cargo de elección popular, ni haber sido registrado como candidato para alguno de ellos, en los seis años anteriores a la publicación de la convocatoria respectiva.
- V. No desempeñar ni haber desempeñado cargo de Presidente de Comité Ejecutivo Nacional, Estatal o Municipal, o su equivalente de un partido político.
- VI. No haber desempeñado cargo de dirección nacional, estatal o municipal o su equivalente de algún partido político, en los seis años anteriores a la fecha en que deban ser electos.
- VII. No haber ocupado cargo de primer y segundo nivel en la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal, durante el año anterior al que deban ser electos.
- VIII. No ser, ni haber sido ministro de culto religioso, en los seis años anteriores a su designación.
- IX. No haber sido condenado por delito doloso.

ARTÍCULO 114.- Los Consejeros Ciudadanos del Consejo Estatal Electoral, durante el período de su encargo, no podrán tener ningún otro empleo, cargo o comisión en la Administración Pública, con excepción de los cargos académicos o docentes.

Tampoco podrán ocupar cargos públicos de primer y segundo nivel en la Administración Pública Estatal o Municipal, sino transcurrido un año después de haberse separado del cargo.

ARTÍCULO 115.- El Consejero Presidente y los Consejeros Ciudadanos tendrán derecho a voz y voto; los representantes de los partidos políticos sólo tendrán derecho a voz.

El Secretario Fedatario, el Director General del Institución Estatal Electoral y el Director General del Registro Estatal de Electores, tendrán derecho a voz en los asuntos de su competencia.

Cuando el tratamiento de los asuntos así lo requiera podrá autorizarse la participación de invitados con derecho a voz, previo acuerdo del Consejo Estatal Electoral.

4.2 Título Tercero. De la Dirección General del Instituto Estatal Electoral

Capítulo Primero. De su Estructura y Atribuciones

ARTÍCULO 126.- La Dirección General del Instituto Estatal Electoral será presidida por un Director General y contará en su estructura con las siguientes direcciones:

- I. De Prerrogativas y Partidos Políticos
- II. De Organización Electoral
- III. De Capacitación Electoral y Educación Cívica
- IV. De Administración
- V. Las demás Direcciones y unidades técnicas aprobadas por el Consejo a solicitud del Director General.

ARTÍCULO 127.- El Director General del Instituto Estatal Electoral y los titulares de las Direcciones de Unidades Técnicas que se mencionan en el Artículo anterior, se reunirán por lo menos una vez al mes, con el objeto de:

- I. Proponer las políticas generales, programas y procedimientos administrativos del Instituto.
- II. Supervisar el cumplimiento de las normas aplicables a los partidos políticos y sus prerrogativas.

- III. Supervisar el cumplimiento y avances de los Programas de la Dirección General.
- IV. Comunicar al Consejo Estatal Electoral cuando un partido político se encuentre en alguna de las causales de cancelación de registro.
- V. Integrar los expedientes relativos a las faltas administrativas y en su caso los de imposición de sanciones para ser sometidos al Consejo Estatal Electoral.
- VI. Fijar las directrices que permitan a cada Dirección y unidades técnicas, el cumplimiento de las funciones y atribuciones que esta Ley les confiere.

4.3 Capítulo Segundo del Director General del Instituto Estatal Electoral y sus atribuciones.

ARTÍCULO 129.- El Director General del Instituto Estatal Electoral preside y coordina la administración de los órganos ejecutivos y técnicos a su cargo y supervisa el desarrollo adecuado de sus actividades.

No podrá tener empleo, cargo o comisión en la Administración Pública, salvo las actividades académicas o docentes, ni desempeñar cualquier otra actividad remunerada. Asimismo, no podrá ocupar cargos públicos de primer o segundo nivel de administración pública estatal o municipal, sino transcurrido un año después de separarse de su cargo.

ARTICULO 130.- Para ser Director General del Instituto Estatal Electoral, se deberán reunir los siguientes requisitos:

- I. Ser mexicano por nacimiento.
- II. Estar en pleno ejercicio de sus derechos políticos, electorales y civiles, inscritos en el Padrón Estatal Electoral y contar con Credencial Estatal de Elector.
- III. No tener más de sesenta y cinco años de edad ni menos de treinta, al día de la designación.
- IV. Tener grado de académico de nivel profesional con una antigüedad mínima de tres años anteriores a la designación; poseer conocimientos y el tiempo suficiente que le permitan el desempeño de sus funciones.
- V. No haber sido condenado por delito doloso.
- VI. Tener residencia efectiva en el Estado durante los últimos cinco años, salvo por motivo de estudios.
- VII. No desempeñar ni haber desempeñado :
 - a) Cargo de Presidente del Comité Ejecutivo Nacional, Estatal o Municipal, o su equivalente de un partido político.
 - b) Cargo de Dirección Nacional, Estatal o Municipal o su equivalente de algún partido político, en los seis años anteriores a la designación.
 - c) Cargo de elección popular en los seis años anteriores a la designación, ni haber sido registrado como candidato para algunos de ellos en el mismo período.
- VIII. No haber sido ministro de culto religioso en los seis años anteriores a la designación.

ARTÍCULO 137.- La Dirección de Administración tiene las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Director General del Instituto Estatal Electoral los asuntos de su competencia.
- II. Aplicar las políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos financieros y materiales del Instituto.
- III. Llevar a cabo los programas de reclutamiento, selección, formación, capacitación y adiestramiento del personal de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral.
- IV. Organizar, dirigir y supervisar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.
- V. Formular el anteproyecto anual del presupuesto del Consejo Estatal Electoral y de la Dirección General del Instituto, para someterlo a la consideración del Director General.
- VI. Coadyuvar en la instalación, funcionamiento y clausura de los Consejos Distritales Electorales.
- VII. Elaborar el anteproyecto anual del presupuesto de egresos del Consejo Estatal Electoral y de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral, así como el proyecto de cuenta pública.
- VIII. Establecer y operar los sistemas administrativos para el ejercicio y control presupuestal.
- IX. Las demás que disponga esta Ley.

4.4 La Estructura Jurídica Administrativa del Instituto Estatal Electoral

El marco jurídico que rige el funcionamiento del Instituto Estatal Electoral de Baja California lo encontramos en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California ³⁹, en su Artículo 5 señala :

³⁹ Este artículo fue reformado por el Decreto No. 99, publicado en el periódico Oficial No. 4, Sección I de fecha 10 de Febrero de 1979, expedido por la Honorable IX Legislatura, siendo gobernador Constitucional del estado, el C. Roberto de la Madrid Romandía, fue adicionado y reformado en el decreto No. 122, publicado en el Periódico Oficial No. 51 de fecha 14 de diciembre de 1994, N.E. expedido por la Honorable XIV Legislatura,

Todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de éste. Los partidos políticos son entidades de interés público. La Ley determinará las formas específicas de su intervención en el proceso electoral.

Los Partidos Políticos Nacionales tendrán derecho a participar en las elecciones estatales y municipales en los términos que establezca la Ley.

Los partidos políticos tienen como fin promover la participación del pueblo en la vida democrática, contribuir a la integración de la representación estatal y como organizaciones de ciudadanos, hacer posible el acceso de éstos al ejercicio del poder público, de acuerdo con los programas, principios e ideas que postulan y mediante el sufragio universal, libre, secreto, directo, personal e intransferible. Sólo los ciudadanos podrán afiliarse libre e individualmente a los partidos políticos.

La Ley establecerá los mecanismos apropiados para que se propicie el acceso de los partidos políticos a los medios de comunicación social en condiciones de equidad, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.

Los partidos políticos de acuerdo a las disponibilidades presupuestales, recibirán en forma equitativa, financiamiento público permanente y de campaña electoral, para la realización de sus fines. La Ley establecerá los medios de justificación del gasto y los plazos o modalidades de las entregas, así como los procedimientos para la fiscalización del origen y aplicación de los recursos que ejerzan los partidos políticos en Baja California; igualmente

siendo Gobernador Constitucional del estado, el C. L.A. Ernesto Rufo Appel, 1989-1995; fue reformado por Decreto No. 105, publicado en el Verídico Oficial No. 41, de fecha 6 de Octubre de 1977, Tomo CIV, expedido por la Honorable Legislatura, siendo Gobernador Constitucional del Estado, el Lic. Héctor Terán Terán, 1995-2001; misma que queda vigente hasta la actualidad. Véase: Instituto Estatal Electoral. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California y Ley de Instituciones y Procesos Electorales del Estado de Baja California, Mexicali, 2000, p. 1

señalará las bases bajo las cuales se determinarán los límites o topes a las erogaciones de los partidos políticos en sus campañas electorales, los montos máximos a que se sujetarán las aportaciones pecuniarias de sus simpatizantes, incluyendo las sanciones que se deriven por el incumplimiento a las disposiciones que se expidan en esta materia.

La organización de las elecciones estatales y municipales es una función pública que se realiza a través de un organismo público autónomo e independiente denominado Instituto Estatal Electoral, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, a cuya integración concurren los ciudadanos y los partidos políticos, según lo disponga la Ley. En el ejercicio de esta función pública, serán principios rectores la certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

El Instituto Estatal Electoral agrupará para su desempeño, en forma integral y directa, además de las que determine la Ley, las actividades relativas a la capacitación y educación cívica, geografía electoral, derechos y prerrogativas de los partidos políticos, al padrón electoral y Listas Nominales de Electores, impresión de materiales electorales, preparación de la Jornada Electoral, cómputos, otorgamiento de constancias de mayoría, y asignaciones por el principio de representación proporcional. Así como lo relativo a la regulación de la observación electoral y de las encuestas o sondeos de opinión con fines electorales. Asimismo, tendrá a su cargo en los términos que señale esta Constitución y la Ley, la realización de los procesos de Plebiscito y Referéndum.

El Instituto Estatal Electoral será autoridad en la materia, autónoma en su funcionamiento e independiente en sus decisiones y profesional en su desempeño; contará en su estructura con órganos normativos, directivos o

ejecutivos, de vigilancia y técnicos. El órgano superior normativo, denominado Consejo Estatal Electoral, se integrará por siete Consejeros Ciudadanos electos por mayoría calificada del Poder Legislativo, en la forma y mediante el procedimiento que señale la Ley, y representantes de los partidos políticos acreditados paritariamente, con voz pero sin voto, y un Secretario Fedatario.

Los Consejeros Ciudadanos designarán de entre ellos mismos, con la aprobación de las dos terceras partes de sus integrantes a quien fungirá como Consejero Presidente. En caso de que transcurridas tres rondas de votaciones ninguno de los Consejeros alcanzare la votación requerida, la elección se hará por mayoría calificada del Poder Legislativo. La renovación del Consejo Estatal Electoral será en forma parcial, cuatro de los Consejeros cada tres años. El Consejero Presidente durará en su encargo tres años pudiendo ser reelecto.

Los órganos normativos inferiores serán los Consejos Distritales Electorales que se integrarán por siete Consejeros Ciudadanos nombrados por las dos terceras partes de los integrantes del órgano superior normativo; así como por representantes acreditados por los partidos políticos, con voz pero sin voto, en la forma que establezca la Ley y, un Secretario Fedatario.

Los órganos ejecutivos y técnicos dispondrán del personal calificado necesario para prestar el servicio profesional electoral.

La Ley fijará el régimen de responsabilidades a que estarán sujetos los Consejeros Ciudadanos y los titulares de los órganos ejecutivos.

La Ley determinará las reglas para la organización y funcionamiento de los órganos del Instituto Estatal Electoral, así como las relaciones de mando

entre éstos. Las relaciones de trabajo de los servidores del Instituto Estatal Electoral, se regirán por la Ley del Servicio Civil de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado, Municipios e Instituciones Descentralizadas de Baja California.

Los órganos de vigilancia se integrarán mayoritariamente por representantes de los partidos políticos. Las Mesas Directivas de Casilla estarán integradas por ciudadanos.

De las Direcciones Generales del IEE

Los órganos directivos o ejecutivos serán la Dirección General del Instituto Estatal Electoral y la Dirección General de Registro Estatal de Electores del Instituto Estatal Electoral, quienes serán nombrados por el órgano superior normativo a propuesta del Consejero Presidente, con la aprobación de las dos terceras partes de sus integrantes, mediante el procedimiento que señale la Ley.

Los consejeros ciudadanos del órgano superior normativo deberán satisfacer los requisitos que señala la Ley, y serán electos de las propuestas que resulten de la convocatoria pública que formule el Congreso del Estado. La Ley señalará las reglas y el procedimiento correspondiente. Conforme a los mismos requisitos y procedimientos se designarán a los Consejeros Ciudadanos Supernumerarios, en orden de prelación. Asimismo, la Ley fijará los requisitos y el procedimiento para la elección de los Consejeros Ciudadanos que integren los Consejos Distritales Electorales.

En materia electoral, la interposición de los medios de impugnación constitucional y legal no produce efectos suspensivos sobre la resolución o el acto impugnado.

La Ley electoral establecerá las faltas y sanciones administrativas, que deriven de su incumplimiento o inobservancia. El Código Penal tipificará los delitos electorales y las penas que se deriven.

Como se puede apreciar, la Constitución Política del estado Libre y soberano de Baja California establece, desde 1994 la regulación en materia de servicio profesional electoral, así como las relaciones laborales del mismo.

En el Artículo 108 y 109, señala que el patrimonio del Instituto Estatal Electoral, se integra con los bienes muebles e inmuebles, inversiones, rendimientos financieros y otros ingresos que se destinen al cumplimiento de su objeto y fines, así como del monto señalado en el ramo, que para dicho organismo contemple el Presupuesto de Egresos del Estado.

A su vez cada una de las direcciones generales tiene la siguiente estructura, el Artículo 126 de la Ley de Instituciones y Procesos Electorales establece que la Dirección General del Instituto Estatal Electoral será presidida por un Director General y contará en su estructura con las siguientes Direcciones:

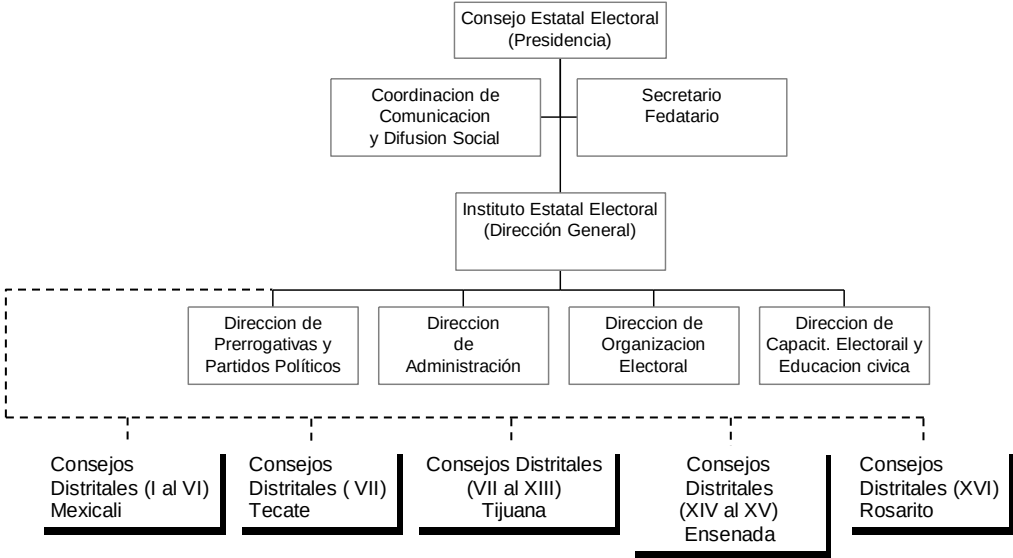
- I. De Prerrogativas y Partidos Políticos;
- II. De Organización Electoral;
- III. De Capacitación Electoral y Educación Cívica;
- IV. De Administración, y
- IV. Las demás Direcciones y unidades técnicas aprobadas por el Consejo a solicitud del Director General ⁴⁰.

⁴⁰ *Op.Cit.* p. 201

La otra dirección general que conforma la estructura del Instituto Estatal Electoral es la del registro Estatal de Electores (REE) la cual no es materia de discusión en este documento.

4.5 Estructura Organizacional del C.E.E. Y el I.E.E.

El IEE de Baja California cuenta actualmente con 1 Consejo Estatal Electoral, conformado por 7 personas electas por el Congreso del Estado, el consejo es el máximo órgano normativo. Las funciones del instituto se hacen operativas en 2 grandes direcciones generales la del IEE y la Registro Estatal de Electores. Actualmente, el IEE cuenta una plantilla de 60 personas en tiempo no electoral, en tiempo electoral la plantilla llega a ser de 1, 200 personas aproximadas.



Como se observa en el presente organigrama del CEE y del IEE, no aparece una dirección o unidad administrativa que se haga cargo de un proceso de selección y profesionalización; del personal que labora de manera permanente y del que es contratado para desempeñarse en labores especializadas en tiempo de elecciones. Como se puede apreciar el Instituto Estatal Electoral solo cuenta con un reglamento que regula la manera o forma de selección y contratación de personal, lo que trae como consecuencia que los puestos no sean debidamente evaluados y no respondan al perfil que realmente se necesita para cubrir los puestos

determinados, por lo que se sigue dando pie a la contratación de personal que responde más al compromiso contraído con el funcionario que lo contrato, que a los meritos y capacidades que pueda tener para ser digno del puesto asignado.

Según el artículo 35 del Reglamento de la Dirección General del Instituto Estatal electoral menciona que el departamento de recursos humanos tendrá como atribuciones la de:

“aplicar las políticas de la Dirección General relativas a reclutamiento y contratación de personal. Así como elaborar contratos de trabajo para el personal, dar mantenimiento al sistema de nóminas a través del soporte técnico contratado por la Dirección General. Efectuar los pagos al personal del Instituto, en los días y horas que dispone la Ley; mantener actualizado un sistema de registro personal; elaborar los cursos de inducción al personal de nuevo ingreso al Instituto; elaborar, proponer y aplicar, en los términos de la ley, los cursos relativos a la capacitación y adiestramiento del personal de la Dirección General, y Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente...”⁴¹

En cambio en el Instituto Federal Electoral se puede apreciar todo un sistema que regula por medio de un estatuto las normas y establece los mecanismos para seleccionar los mejores elementos que ingresen al servicio, incluye también los instrumentos de formación y desarrollo profesional para todos los funcionarios, de tal forma que se asegure una permanente capacitación y adiestramiento para desempeñar sus tareas correspondientes como se menciono anteriormente.

Cuenta con una dirección del servicio civil de carrera, que posee con un Estatuto que ha sido perfeccionado a través del tiempo, y que ha consolidado al Instituto como un órgano autónomo, incorporando lo mejor de los servicios civiles de carrera mas avanzados del mundo. Adaptando esas experiencias a las necesidades e intereses específicos del propio instituto.

Este Estatuto consta de dos libros, en el primero regula los procesos sustantivos de todo el servicio de carrera, así como los derechos,

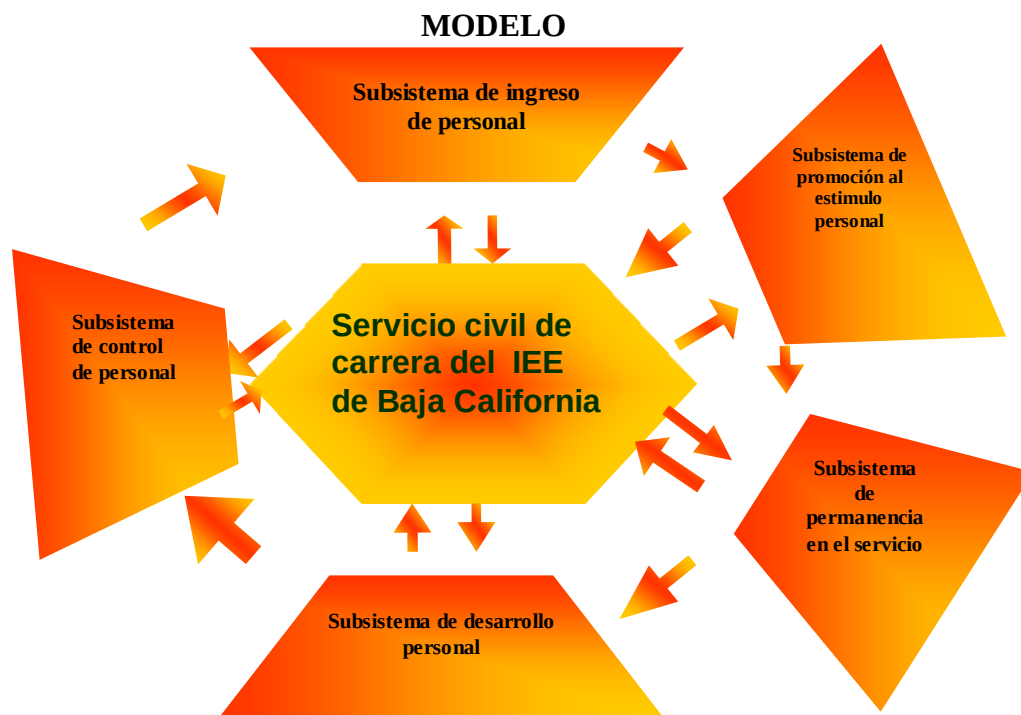
⁴¹ Véase reglamento en anexo 2.

obligaciones y prohibiciones del personal de carrera. En el segundo libro se regula el ingreso del personal, estableciendo claramente los derechos y obligaciones del personal administrativo, como ya se menciono en el punto 3.2 del capítulo tercero.

4.6 Modelo de Servicio Civil de Carrera para el Instituto Estatal Electoral

Lo anterior permite plantear la posibilidad que el Instituto Estatal Electoral establezca la creación de una Dirección o unidad especial que brinde los mismos servicios y resultados, como la que observa el Instituto Federal Electoral. El siguiente modelo, sin ser una propuesta totalmente acabada, podría ser una alternativa para que se alcancen los objetivos como son; elevar el perfil del personal administrativo y favorecer el desarrollo de las relaciones laborales y sindicales con base en criterios de pertinencia y responsabilidad.

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera de IEE



1. Subsistema de ingreso de personal:

El contar con análisis estadísticos de la rotación de personal y el ausentismo, nos ayudará a disminuir el grado de incertidumbre e imprevisibilidad, que es propiciado por el comportamiento del personal, al mismo tiempo que nos permitirá analizar las causas y proponer e implementar los correctivos necesarios. El diseñar, implementar y evaluar la normatividad y procedimientos para cubrir las vacantes o puestos de nueva creación, con el personal existente o por medio de personal de nuevo ingreso, así como lo relativo al reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de confianza.

2. Subsistema de promoción y estímulo al personal:

Que incluye la normatividad para la integración del análisis de puestos, ficha profesiográfica y levantamiento del inventario de recursos humanos; planeación y ubicación del personal; y, evaluación del desempeño del personal.

3. Subsistema de permanencia en el servicio:

Que incluye la normatividad para permanecer en la institución y para ser desvinculado; prestaciones, derechos, obligaciones y sanciones; administración de sueldos; y, programa de seguridad social del personal.

4. Subsistema de desarrollo del personal:

Que incluye la normatividad sobre capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, por medio de subsistemas de educación continua, en donde se prepare al personal en diversos temas y de un modelo que satisfaga las necesidades de la institución.

5. Subsistema de control del personal:

Incluye el establecer subsistemas de información, constitución del banco de datos y auditoría de personal.

Por lo que se puede afirmar que un sistema de servicio civil será más coherente cuanto mayor sea el grado de control técnico sobre cada uno de los subsistemas y cuanto más integrados estén éstos entre sí. Por lo que el citado modelo, podría ser una alternativa para que se alcancen los objetivos como son; elevar el perfil del personal administrativo y favorecer el desarrollo

de las relaciones laborales y sindicales con base en criterios de pertinencia y responsabilidad.

CONCLUSIONES

Adentrándonos ya en el siglo XXI nuestro país observa una desfavorable falta de un servicio profesional de carrera, cuando otras naciones como Estados Unidos de América, Francia e Inglaterra por citar algunos ya lo han implementado desde finales del siglo XIX, lo cual manifiesta que la administración pública de México no ha ingresado a la etapa de la institucionalidad democrática, lo cual deberá llevarlo a establecer reglas equitativas y meritocráticas que favorezcan la administración competente de la Nación Mexicana no solo en la esfera federal sino en las estatales, municipales y los otros ordenes de gobierno

La realización del servicio civil de carrera es la prueba de fuego de las políticas públicas, para poder dar cumplimiento a los objetivos y metas colectivos, significa que se integra por un conjunto de movimientos estratégicos que son complejos debido a las relaciones de interdependencia que concurren en su dinámica.

La implementación no debe entenderse como el cumplimiento de grandes objetivos ni de ambiciosos planes de la carrera administrativa; por el contrario, se debe cuidar el balance entre las restricciones y el margen de oportunidad que se tenga para traducirla en acciones específicas. En tal sentido, el reglamento que detalle la ejecución de la Ley del Servicio Público Profesionalizado, se debe elaborar con planteamientos concisos y puntuales para facilitar la operación institucional que asegure su eficaz cumplimiento.

Para el caso del Instituto Estatal Electoral de Baja California, la ejecución del servicio profesional de carrera es más conveniente impulsarla como un proceso de adaptación solidaria para dar cauce a los desacuerdos inevitables

entre empleados e institución, el ajuste mutuo de intereses, la construcción de acuerdos y los sistemas de convergencia institucional. Es importante además, que la capacidad instalada para llevarla a cabo, reúna las condiciones fundamentales de legislación, reglamentación y operación para dar coherencia a las decisiones y propósitos que se definen.

En la Administración Pública mexicana, la implementación del servicio público de carrera tendría mayor éxito al reconocerla como un conjunto de procesos que se sustentan en la racionalidad heurística y no en la racionalidad formalista y legal. Es importante erradicar esta visión de los controles legales y reglamentarios, para convertir a la implementación no en el arte de lo posible, sino en un conjunto de acciones que son producto de las restricciones y los aciertos. Un elemento central en la implementación es que debe entenderse más como un proceso de coordinación, no de estricto control jerárquico.

Si la implementación del servicio público de carrera es un cambio deseado en las estructuras del Gobierno mexicano, es indispensable crear un ambiente de receptividad para que la cooperación y la coordinación de los esfuerzos sea la constante que acompañe a los propósitos para transformar a la administración pública. En este caso, hay que evitar que se adopten conductas “neutrales”, cuando en realidad es importante que prevalezca el compromiso explícito de dar vigencia a las nuevas disposiciones sobre la carrera administrativa.

Por ello, el vínculo entre la estructura legal y la estructura operativa de la implementación es importante para que la institucionalidad de la carrera administrativa sea efectiva. Consecuentemente, las tareas de coordinación, supervisión y evaluación deben estar claramente definidas en cuanto a

instancias y responsables, dado que son la clave para garantizar la funcionalidad creciente de los procesos vinculados con la implementación de la carrera administrativa.

Con el fin de que la implementación se impulse de modo efectivo como un sistema de acciones conjuntas y flexibles, es conveniente enfatizar en los siguientes puntos: 1) reconocerla como un proceso que exige redes de comunicación efectiva entre los responsables directivos y operativos; 2) que tenga las instancias respectivas para que contribuyan a la mediación de los conflictos que son parte de su complejidad interinstitucional; 3) ordenarla como una variedad de relaciones competitivas e interpersonales que permitan asegurar la cooperación heterogénea de los actores involucrados; 4) que tenga bien definidos los ámbitos de autoridad, competencia y responsabilidad; y 5) permitir un margen razonable de discrecionalidad para abordar mejor las situaciones imprevistas y conflictivas.

El servicio profesional de carrera representa para México un capítulo que debe formalizarse tomando en cuenta la importancia que la administración pública tiene en la vida del País. La competencia profesional de los administradores públicos es requisito para que los problemas y asuntos públicos sean abordados con mejores herramientas técnicas, conocimiento relevante, actitud positiva y responsabilidad ética. Tanto la continuidad de las políticas como la estabilidad en el cargo sustentada en la meritocracia, son atributos que deben institucionalizarse para tener un cuerpo de servidores públicos comprometidos con las tendencias democráticas del país.

Existe una clara tendencia de aplicar en la administración pública un sistema de profesionalización; con el cual se propiciara el desarrollo individual y organizacional. Bajo la nueva perspectiva de la administración

estratégica se requerirá de personas con una mayor capacidad que cumplan con los perfiles para desempeñar diferentes puestos, con lo cual se podrá ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

Las posibilidades de implementación del servicio civil de carrera en el Instituto Estatal Electoral, tienen que ver con la existencia de un marco jurídico que justifica y establece su aplicación e instrumentación. Asimismo existe un consenso de todas las instancias políticas de implementar Servicio Civil de Carrera a través del establecimiento de una normatividad que regule el ingreso de los servidores públicos.

Este modelo propuesto del Servicio Profesional de Carrera, será por medio del establecimiento de la normatividad, que busca desarrollar todo un sistema de administración integral del personal administrativo, con el propósito de atenderles en todas las etapas comprendidas desde el ingreso hasta su desvinculación de la institución. El modelo deberá revisar el perfil profesional de los puestos y el personal que ocupa con el propósito de llevar un trabajo de reasignación del personal, dando la oportunidad para que se preparen aquellos que necesiten cubrir estos requisitos: *Revisar el perfil profesional de los puestos y el personal que ocupa con el propósito de llevar un trabajo de reasignación del personal, dando la oportunidad para que se preparen aquellos que necesiten cubrir estos requisitos.*

El contar con análisis estadísticos de la rotación de personal y el ausentismo, nos ayudará a disminuir el grado de incertidumbre e imprevisibilidad, que es propiciado por el comportamiento del personal, al mismo tiempo que nos permitirá analizar las causas y proponer e implementar los correctivos necesarios.

El diseñar, implementar y evaluar la normatividad y procedimientos para cubrir las vacantes o puestos de nueva creación, con el personal existente o por medio de personal de nuevo ingreso, así como lo relativo al reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, lo cual incluye la normatividad para la integración del análisis de puestos, ficha profesiográfica y levantamiento del inventario de recursos humanos; planeación y ubicación del personal así como la evaluación del desempeño del personal. Que incluya además, la normatividad para permanecer en la institución y para ser desvinculado; prestaciones, derechos, obligaciones y sanciones; administración de sueldos; y, programa de seguridad social del personal.

Que contemple por otra parte la normatividad sobre capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, por medio de programas de educación continua, en donde se prepare al personal en diversos temas y de un modelo que satisfaga los propósitos institucionales trazados en la planeación estratégica, la cual incluye el establecer subsistemas de información, constitución del banco de datos y auditoría de personal.

Hoy a nueve años de creado el Instituto Estatal Electoral, no ha logrado implementar los programas de carrera electoral, que la normatividad y la ley le exigen, lo anterior es una seria limitación para el desarrollo de dicha institución la cual solo cuenta con el Reglamento Interior de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral, el cual fue Publicado en el Periódico Oficial No. 15, de fecha 13 de abril de 2001.

En el citado documento, solo se habla de las atribuciones que tiene el departamento de Recursos Humanos dependiente de la Dirección General del IEE, como son: acordar con el Director, los asuntos de su competencia, aplicar las políticas de la Dirección General relativas a reclutamiento,

selección y contratación de personal, al de la elaboración de los contratos de trabajo para el personal del Instituto, a dar mantenimiento al sistema de nóminas a través del soporte técnico contratado por la Dirección General, a efectuar los pagos al personal del Instituto, en los días y horas que dispone la Ley, a mantener actualizado un sistema de registro personal, a elaborar los cursos de inducción al personal de nuevo ingreso al Instituto, a elaborar, proponer y aplicar, en los términos de la ley, los cursos relativos a la capacitación y adiestramiento del personal de la Dirección General, a elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente y a las demás relacionadas con el puesto y que se deriven de la ley⁴².

Como se puede apreciar, el reglamento utilizado por el Instituto Estatal Electoral no demuestra privilegiar los meritos requeridos para seleccionar al personal profesional que se necesita para desarrollar una tarea de tal importancia y trascendencia para la ciudadanía baja californiana. En el documento referido, el reclutamiento, la selección y contratación del personal se da prácticamente por designación personal o de manera impositiva, mientras que los procedimientos siguientes se dan como un requisito que se basa en la simple elaboración de un contrato y su posterior alta en el sistema de nominas de la institución. Lo cual, no cumple con el objetivo del servicio civil de carrera, que se refiere a instaurar la **carrera administrativa** y en ella, el sistema de profesionalización, el cual consiste en el conjunto de actores, reglas, estructuras, procesos, estrategias, tiempos, requisitos, responsables y acciones que deben contribuir para que la Administración Pública ingrese a la edad de la institucionalidad democrática, y como se ha insistido en el presente trabajo, privilegiar los meritos profesionales, académicos y un alto sentido de probidad sobre el clientelismo político y / o coyuntural que priva en

⁴² Revisar anexo 1

la actualidad, para de esta manera lograr conjuntar equipos capacitados en la labor que desempeñan, que sientan seguridad en la permanencia de su empleo, logrando con esto, alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño, para bien de de nuestro sistema democrático.

Bibliografía

Aguilar Villanueva, Luis F. *La hechura de las políticas*. Ed. Miguel Ángel Porrúa, 2000.

Aguilar Villanueva, Luis F. *El estudio de las políticas públicas*, ed. Porrúa, México, 1992.

Antología de la Planeación en México, Tomo 29, La Planeación del Desarrollo en el Umbral del Siglo XXI, Editorial Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Fondo de Cultura Económica, México 1985.

Deutsch, W. Karl. *Política y Gobierno*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1998.

Drucker, Peter, *Gerencia para el Futuro*, (El Decenio de los 90 y Más), Editorial NORMA, Colombia 1995.

Duverger, Maurice, *Instituciones Políticas y Derecho Constitucional*, Editorial Ariel, S.A. Sexta Edición, Barcelona España.

Echeverría, Rodolfo. *El Programa Nacional de Solidaridad. Los resultados y las perspectivas*, en: *El Cotidiano* No. 49, julio-agosto, 1992.

Giddens Anthony, *La tercera Vía y sus Críticos*, Editorial, Grupo Santillana de Ediciones, S.A. 2001, Madrid.

Guerrero, Omar. *El Estado en la era de la modernización*. México, 2001.

Guerrero Orozco. Omar. *Teoría de la Administración del Estado*, ED Oxford 2000 cita de Charles-Jean BONNIN, *Principes d'Administration Publique* <http://www.ife.org.mx/wwwife/cofipec2.htm#t4.2>

<http://www.ife.org.mx>

Hamilton, A. Madison, J y J. Jay, *El Federalista*, Editorial Fondo de Cultura Económica México, 2000.

Hobbes, Thomas, *Leviatán o la Materia, Forma y Poder de una República Eclesiástica y Civil*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México 2001.

Hume, David, *Historia de Inglaterra Bajo las Casa de Tudor*, Ediciones Orbis S.A. España 1986.

Instituto Federal Electoral. *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales*. En: <http://www.ife.org.mx/wwwife/cofipe2.htm#t4.2>

Instituto Estatal Electoral. *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California*. Mexicali, B.C., 2000.

Instituto Estatal Electoral. Ley de Instituciones y Procesos Electorales del estado de Baja California. Mexicali, B.C., 2000.

López Mayolo, *Fox a favor del servicio civil de carrera*. En: <http://www.terra.com.mx/noticias/articulo/094016/19>

La organización pública ante los nuevos retos del Estado. Memoria de Conferencias del Colegio Franco Mexicano, INAO. México 1996

Ley de Instituciones y Procesos Electorales del Estado de Baja California, Libro Cuarto del Instituto Estatal Electoral, Título Primero, Naturaleza Jurídica, Capítulo Único, Artículo 107, 2003.

La H. LVII Legislatura de Aguascalientes. *Ley de Servicio Civil de carrera para el Estado de Aguascalientes*. En : <http://www.aguascalientes.gob.mx/Estado/Legal/Leyes/Ley%20del20%ServicioCivil>

Leemans, Arne f. (Compilador) *Cómo Reformar la Administración Pública*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1982,

Locke John, *Ensayo Sobre el Gobierno Civil*, Editorial Nuevomar, S.A. de C.V. México 1984.

Méndez Martínez. José Luis. *La profesionalización de los órganos electorales*. En: www.ife.org.mx/wwwife/comsoc/premar99.htm#bol1

Moctezuma Barragán, Esteban y Andrés Roemer. *Por un gobierno con resultados, Fondo de Cultura Económica*, México, 1999.

Maquiavelo, Nicolás. El Príncipe. Madrid, ed. Edaf, s.a., 1984.

Machiavelli, Nicolo, The Prince and Selected Discourses, Editorial Batam Political Science, New York, E.U.A., 1971.

Marcos, Giacoman Patricio, El Fantasma del Liberalismo, (Prólogo sobre México) Editorial Universidad Nacional Autónoma de México, 1986

Marx, Carlos, El Capital Crítica de la Economía Política, Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1973, Tres Tomos.

Mauricio Merino. El servicio Civil de Carrera del IFE. México, ed. IFE, 2000

Mejía Lira , José. revista EL TRIMESTRE ECONÓMICO, Fondo de Cultura Económica, México, julio-septiembre de 2002.

Mijares Sánchez, Mario Raúl. Gestión pública: última llamada para México. México, Ed. Universidad Hernán Cortés, 2002.

Olías de Lima Blanca, La Nueva Gestión Pública, Ed. Prentice Hall, España mayo de 2002.

Oszlak Oscar, El servicio civil en América Latina y el Caribe situación y retos futuros, documento de trabajo, BID, Washington. DC, abril de 2001. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Argentina, 5-9 noviembre 2001. <http://www.top.org.ar/Documentos/OSZLAK>

Organización de las Naciones Unidas. *Manual del Servicio Civil, Administración Pública. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. 1961.*

Pardo, María del Carmen. El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización. Gestión y política pública, 4 (1995)

Porrúa Pérez Francisco, *Teoría del Estado. México, ed. Porrúa, 1984.*

Schuster Fonseca, Juan. *La reforma del Estado y las nuevas formas de gestión pública en México (1983-1993)* en : <http://www.uv.mx/iiesca/revista/SUMA029.html>

Secretaría de Programación y Presupuesto. *Comisión Intersecretarial del Servicio Civil* . México, 1984.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *La Planeación del Desarrollo en el Umbral del Siglo XXI*, Antología de la Planeación en México, Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1998.

Secretaría de Programación y Presupuesto. *Comisión Intersecretarial del Servicio Civil*. México, 1984.

Stebbing, Lionel, *Aseguramiento de la Calidad*, Editorial, Continental S.A. de C.V., México 1996.

Thomea Domínguez Eduardo R. *Proyecto de investigación: El servicio civil de carrera*. En:
<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/T/Thomea%20Eduardo-Servicio%20civil.htm>

Tocqueville, Alexis, *La Democracia en América*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México 2001.

Toffler, Alvin, *La Tercera Ola*, Editorial Diana, México 1981.

Uvalle Berrones, Ricardo. *El Servicio Profesional y la nueva gerencia pública en México*, Ponencia presentada en el Foro La Profesionalización del servicio público en México. Hacia la Innovación y la Democracia, México D., F. 24 Y 25 de febrero de 2003.

Uvalle Berrones, Ricardo. *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio público en México Retos y Perspectivas*, México, Ed. Plaza y Valdez, 2000.

Villoria Mendieta, Manuel. *La nueva Gestión y Administración Pública*. En Revista. Temas de Gestión Pública.

Valdés, Luigi, Conocimiento es Futuro, Hacia la Sexta Generación de los Procesos de Calidad, Editorial (Derechos Reservados) catorceava edición 2001.

Villarreal, René. Liberalismo Social y Reforma del Estado. México en la era del capitalismo posmoderno, Ed. Fondo de Cultura Económico.

Weber, Max. *Economía y sociedad. México*, ed. F.C.E., 2 ed. 1987.

Anexo 1

Definición de términos

Servicio civil: En la definición de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el servicio civil se define como: “el cuerpo apolítico permanente de funcionarios que forma la espina dorsal de una administración dada. Los elementos de un sistema civil son: una Ley básica de administración de personal de servicio civil; y un organismo responsable de su aplicación”⁴³. De manera resumida se entiende por servicio civil, como el proceso de selección, capacitación y profesionalización de los servidores públicos para lograr una auténtica carrera dentro de servicio público, optimizando los recursos humanos a través de su desarrollo⁴⁴.

Requerimientos del servicio civil: La existencia de un órgano encargado de establecer jurídicamente de las relaciones laborales entre el Estado y los servidores públicos a través de técnicas idóneas, las cuales deben comprender las especificaciones para los procesos relativos al reclutamiento y contratación, la inducción, el adiestramiento y capacitaciones constantes, el sistema de méritos o escalafonario, así como la garantía de retiro digno. Ello tiene como finalidad profesionalizar al personal de las instituciones gubernamentales y se obedezca a criterios permanentes de reconocimiento al trabajo y dedicación personal, que son aspectos fundamentales para enriquecer y mejorar la gestión del gobierno⁴⁵.

Políticas: Puede denotar varias cosas: un campo de actividad gubernamental (política de salud, educativa, comercial), un propósito general a realizar, una propuesta de acción específica, o el conjunto de objetivos y programas de acción que tiene el gobierno en un campo determinado⁴⁶.

Políticas públicas: “Una política es entonces también una actividad de comunicación pública y no sólo una decisión orientada a la afectación de metas. Incorpora una intencionalidad comunicativa y no sólo estratégica y productiva”⁴⁷.

Instituto Estatal Electoral de Baja California: Es un organismo público, autónomo en su funcionamiento e independiente en sus decisiones, de carácter permanente, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Se registrará en su organización, funcionamiento y control, por las disposiciones contenidas en la Constitución Política del estado y en esta ley. El Instituto estatal Electoral, es depositario de la autoridad electoral y responsable del ejercicio de la función pública de organizar las elecciones, así como los procesos de plebiscito y referéndum, en los términos de la ley en la materia ⁴⁸.

⁴³ Organización de las Naciones Unidas. *Manual del Servicio Civil, Administración Pública. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales*. 1961. p. 40.

⁴⁴ Véase: La H. LVII Legislatura de Aguascalientes. *Ley de Servicio Civil de carrera para el Estado de Aguascalientes*. En : <http://www.aguascalientes.gob.mx/Estado/Legal/Leyes/Ley%20del20%ServicioCivil..>

⁴⁵ Secretaría de Programación y Presupuesto. *Comisión Intersecretarial del Servicio Civil*. México, 1984. p.

⁴⁶ Véase: Luis F. Aguilar Villanueva. *La hechura de las políticas*. Ed. Miguel Angel Porrúa, 200, p. 22 pú

⁴⁷ op.cit., 28.

⁴⁸ Instituto Estatal Electoral. *Ley de Instituciones y Procesos Electorales del estado de Baja California*. Mexicali, B.C., 2000. p. 191.

Administración: Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar⁴⁹.

Administración Pública: Parte más sustentable del gobierno; es el gobierno en acción, es el conjunto del ejecutivo, operante, el más visible del gobierno, la administración está fuera de la esfera propia de la política. Las cuestiones administrativas no son cuestiones políticas. "Aunque la política fija las tareas de la administración, no debe tolerarse que ella maneje las oficinas administrativas" (Woodrow Wilson)

Administración de personal: Selección, educación y dirección de las personas que han participado en las tareas gubernamentales.

Burocracia: Estructura administrativa y de personal de una organización. Las entidades empresariales, laborales, religiosas, docentes y oficiales exigen unos abundantes recursos humanos, ordenados según un esquema jerárquico para desempeñar unas tareas especializadas basadas en reglamentos internos. El término se utiliza principalmente al referirse a la Administración pública. Se usa peyorativamente para denotar pérdida de tiempo, ineficacia y papeleo.

Sin embargo los obstáculos para el desarrollo de algunos países ha sido la carencia de estas técnicas de organización en gran escala. Por otro lado, parece ser que las burocracias dan lugar a mentalidades rígidas, a una preocupación mayor por el reglamento que por los resultados y a otros vicios que ponen en entredicho su eficacia en contraste con otros tipos de organización menos sujetos a estructuras fijas y que dependen más del buen funcionamiento para su supervivencia.

Max Weber, el más importante estudioso de la estructura y principios de la burocracia, identificó las siguientes normas básicas fundamentales: 1) el funcionariado está organizado como una jerarquía de mandos, 2) los funcionarios son remunerados mediante un sueldo y no reciben gratificaciones por servicios, 3) la autoridad de los funcionarios proviene de su cargo y determinada por éste, 4) el nombramiento responde a méritos probados, no a recomendaciones, 5) las decisiones se toman de acuerdo con unas reglas estrictas preestablecidas y 6) las burocracias actúan mediante la aptitud técnica y mantienen un registro de sus actuaciones. Weber consideraba que las burocracias constituidas de esta manera eran especialmente eficaces para cumplir con sus funciones, y por ello confiaba en que la burocratización se extendiera por todo el mundo moderno.

Las críticas posteriores a las ideas de Weber señalaron que pocas burocracias encarnan todos estos ideales y que a menudo pueden ser menos eficaces que otros tipos de organización. La China imperial, quintaesencia de la burocracia estatal, estaba especialmente agobiada por el cohecho y el favoritismo. No obstante, esos seis puntos siguen siendo una guía útil sobre las características y el sentido de la burocracia. Los teóricos weberianos que argumentaron que todas las sociedades modernas se convertirían en Estados burócratas, obligados por la necesidad de converger en un patrón burocrático único, quedaron desmentidos a finales de la década de 1980 por el colapso de las ineficaces economías centralizadas y por la deliberada reducción de la burocracia en algunos estados capitalistas.

⁴⁹ Mijares Sánchez, Mario Raúl. *Gestión pública: última llamada para México*. México, Ed. Universidad Hernán Cortés, 2002. p. 139.

Autoridad: Principio responsable de que los integrantes de una comunidad humana sea lo que son y lleven la vida que llevan. La Autoridad, fenómenos humanos por excelencia, forman una relación entre el que manda y lo que obedece, entre lo que gobierna y lo que es gobernado.

Dirección: Proceso mediante el cual se guía la actuación de los subordinados hacia la consecución de los objetivos.

Directrices: Principios establecidos que posibilitan el alcance de los objetivos pretendidos. Existen directrices de personal (como reclutar y seleccionar a los futuros servidores públicos.)

Estado: Estructura política, económica y social que organiza la cooperación social territorial bajo los principios de un orden legal y legítimo.

Gobierno: Conjunto de órganos encargados de legislar, diseñar y ejecutar las políticas públicas, así como el mantenimiento del orden y de la impartición de justicia.

Gestión Pública: Parte de la organización del Estado, donde el gobierno juega su parte proporcional como organización que asegura una convivencia entre todas las partes. Es la capacidad del gobierno para mejorar las relaciones entre gobernantes y gobernados.

Liderazgo: Proceso mediante el cual la actuación de otros es influenciada por una persona.

Métodos: Planes prescritos para el desempeño de una tarea específica. Los métodos detallan cómo debe realizarse el trabajo.

Normas: Reglas que delimitan y aseguran los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto al curso de acción que se va a seguir.

Planificación: Formulación de programas, especialmente la integración de plan a largo plazo de gobierno.

Organización y métodos: Ordenación de las estructuras institucionales.

Política: El objeto de estudio de la teoría política es la Autoridad. La ciencia de la Autoridad es llamada a gobernar al conjunto de los conocimientos humanos.

Políticas: Ubicación de los objetivos o intenciones de la organización como guía orientadoras de la acción administrativa. Funcionan como guías para ejecutar una acción y proporcionan marcos o limitaciones, deben ser flexibles para demarcarlas dentro de la acción administrativa.

Planeación Estratégica: Elaboración de un plan amplio de la organización. Sus características son: a) Está proyectada a largo plazo, con sus defectos y consecuencias previstas a varios años b) Cobija a la organización como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, y se preocupa por trazar objetivos en el ámbito

organizacional c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cuál están subordinados todos los demás.

Planeación Operacional: Planeación efectuada para cada tarea o actividad. Sus características principales son. a) Está proyectada para el corto plazo, para lo inmediato b) Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas c) Está definida para cada tarea o actividad.

Planeación Táctica: Planeación efectuada en el ámbito de dirección o departamento. Sus principales características son: a) Está proyectada para el mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual b) Cobija cada dirección o departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento c) Es definida en cada departamento de la organización.

Presupuestos: Planes relacionados con el dinero, ya sean por medio de ingresos o gastos, dentro de un determinado período de tiempo.

Programas: Actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. El alcance de las metas se planea por medio de programas.

Procedimientos: Modos por los cuales deberán ejecutarse u organizarse los programas. Los procedimientos son los planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos y tareas.

Reglas o Reglamentos: Conjunto de normas relacionadas con el comportamiento solicitado a las personas. Especifican cómo deben comportarse los servidores públicos en determinadas situaciones.

ANEXO 2

REGLAMENTO INTERIOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL INSTITUTO ESTATAL ELECTORAL. Publicado en el Periódico Oficial No. 15, de fecha 13 de abril de 2001, Tomo CVIII.

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- El presente ordenamiento tiene por objeto regular el funcionamiento y la organización interna de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral, así como el ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley de Instituciones y Procesos Electorales del Estado de Baja California.

ARTÍCULO 2.- Las disposiciones de este Reglamento tienen los objetivos que señala el Artículo 1 de la Ley.

ARTÍCULO 3.- En la interpretación de las disposiciones de este Reglamento, se estará a lo prescrito en el Artículo 6 de la Ley.

ARTÍCULO 4.- Para los efectos de este Reglamento se entiende por:

- I. Ley: La Ley de Instituciones y Procesos Electorales del Estado de Baja California;
- II. Reglamento: El Reglamento Interior de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral;
- III. Instituto: El Instituto Estatal Electoral del Estado de Baja California.
- IV. Dirección General: La Dirección General del Instituto Estatal Electoral;
- V. Director General: El Director General del Instituto Estatal Electoral;
- VI. Direcciones: Las Direcciones de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral;
- VII. Directores: Los titulares de las Direcciones de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral;
- VIII. Departamentos: Los departamentos de las Direcciones de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral;
- IX. Jefes de Departamento: Los jefes de departamento de las Direcciones de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral;
- X. Consejo: El Consejo Estatal Electoral del Instituto Estatal Electoral, y
- XI. Delegaciones: Las Delegaciones Municipales y Distritales de las Direcciones de la Dirección General del Instituto Estatal Electoral.

ARTÍCULO 5.- Es competencia exclusiva del Consejo, la reforma, adición, derogación o abrogación de las normas contenidas en este Reglamento, requiriéndose para ello el voto de las dos terceras partes de sus integrantes con derecho a ello.

CAPITULO II

DE LA DIRECCIÓN GENERAL Y SU ESTRUCTURA

ARTÍCULO 6.- La Dirección General es un órgano directivo del Instituto Estatal Electoral encargado de coordinar la administración de los demás órganos ejecutivos y técnicos que la integran, supervisando el desarrollo adecuado de sus actividades; así como de la ejecución de las funciones que la Ley y el Consejo le confieren.

ARTÍCULO 7.- La Dirección General en los términos del Artículo 126 de la Ley, cuenta en su estructura con las siguientes Direcciones:

- I. De Prerrogativas y Partidos Políticos;
- II. De Organización Electoral;
- III. De Capacitación Electoral y Educación Cívica;
- IV.- De Administración, y
- V. Las demás Direcciones y unidades técnicas que apruebe el Consejo, a propuesta del Director General.

ARTÍCULO 8.- En los términos dispuestos por el Artículos 126 fracción V de la Ley, la Dirección General propondrá al Pleno del Consejo la creación de las Direcciones y Unidades Técnicas que considere necesarias, para lo cual acompañará a su propuesta la justificación de su creación, sus fines, así como la permanencia o transitoriedad de las mismas.

ARTÍCULO 9.- Las Direcciones contarán con la estructura que en este mismo Reglamento se señala, quedando facultado el Director General, en los términos de los Artículos 126 fracción V y 131 fracción IX de la Ley, cuando así lo requieran las necesidades del servicio y la disponibilidad presupuestal lo permita, para proponer otros departamentos o unidades técnicas en cada una de ellas.

ARTÍCULO 10.- Para ser Director se deberán satisfacer los requisitos que se establecen en el Artículo 133 de la Ley y serán designados conforme al procedimiento que señala la Ley y el Reglamento Interior del Consejo Estatal Electoral.

ARTÍCULO 11.- Los Jefes de Departamento serán designados por el Director General y deberán reunir los siguientes requisitos:

- I. Ser ciudadano mexicano, en ejercicio de sus derechos políticos electorales y civiles, inscritos en el Padrón Estatal Electoral y contar con Credencial Estatal de Elector;
- II. Contar con título profesional a nivel Licenciatura, en áreas o disciplinas vinculadas a las funciones del cargo, y
- III. Contar con experiencia comprobable en el área de que se trate.

ARTÍCULO 12.- La Dirección de Prerrogativas y Partidos Políticos en su estructura interna con los siguientes Departamentos:

- I. De Partidos Políticos;
- II. De Fiscalización a Partidos Políticos, y
- III. De Producción de Radio y Televisión.

ARTÍCULO 13.- La Dirección de Administración contará en su estructura interna con los siguientes Departamentos:

- I. De Recursos Humanos;
- II. De Recursos Materiales;
- III. De Contabilidad y Finanzas;
- IV. De Control Presupuestal, y
- VI. De Informática.

Esta Dirección, para cada proceso electoral y en su caso, en los procesos de plebiscito y referéndum, contará con Delegaciones en los Municipios de la Entidad.

ARTÍCULO 14.- La Dirección de Organización Electoral, contará en su estructura interna con los Departamentos siguientes:

- I. De Organización Electoral, y
- II. De Diseño e Informática Electoral.

Esta Dirección, para cada proceso electoral y en su caso, en los procesos de plebiscito y referéndum, contará con Delegaciones en los Municipios y en los Distritos Electorales de la Entidad.

ARTÍCULO 15.- La Dirección de Capacitación Electoral y Educación Cívica, contará en su estructura interna con los Departamentos siguientes:

- I. De Capacitación Electoral;
- II. De Educación Cívica, y
- V. De Diseño de Material Didáctico Electoral.

Esta Dirección, para cada proceso electoral y en su caso, en los procesos de plebiscito y referéndum, contará con Delegaciones en los Municipios de la Entidad.

ARTÍCULO 16.- Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 127 de la Ley, el Director General citará a los Directores y, en su caso, a los titulares de las Unidades Técnicas, dentro de los primeros diez días de cada mes.

CAPÍTULO III

DEL DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO

ARTÍCULO 17.- El Director General es el encargado de presidir y coordinar la administración de los órganos ejecutivos y técnicos a su cargo, y tendrá las atribuciones y obligaciones que se le confieren en el Artículo 131 de la Ley, así como las que le confiera el Consejo.

ARTÍCULO 18.- Para ser Director General, se requiere satisfacer los requisitos previstos en el Artículo 130 de la Ley, mismos que deberán conservar mientras dure su encargo.

ARTÍCULO 19.- El Director General, desarrollará sus funciones, observando los principios rectores de la función pública electoral señalados en el párrafo sexto del Artículo 5 de la Constitución Política del Estado.

ARTÍCULO 20.- El Director General como representante legal del Instituto, previa aprobación del Consejo, podrá otorgar poderes a terceros únicamente para pleitos y cobranzas.

ARTÍCULO 21.- El Director General, deberá comunicar por escrito al Consejo, las vacantes definitivas que se originen entre los Directores, dentro de los cinco días siguientes a que tenga conocimiento de ello.

CAPÍTULO IV

DE LA DIRECCIÓN DE PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLÍTICOS

ARTÍCULO 22.- La Dirección de Prerrogativas y Partidos Políticos tiene como atribuciones, además de las que se determinan en el Artículo 134 de la Ley, las siguientes:

- I. Proponer al Director General los programas y políticas necesarias para el Desarrollo de las actividades que le correspondan;
- II. Proporcionar oportunamente a la Dirección General, y a los órganos que la integran, la información que le sea solicitada en el ámbito de sus funciones;
- III. Asistir como Secretario Técnico a las sesiones de la Comisión del Régimen de Partidos Políticos;
- IV. Concurrir a las sesiones de las demás Comisiones del Consejo, cuando así lo solicite el Director General;
- V. Proponer al Director General la estructura de la Dirección a su cargo, conforme a las necesidades del servicio y a los recursos presupuestales autorizados;
- VI. Ejecutar los programas relacionados con la ministración del financiamiento público a los partidos políticos, en los términos que acuerde el Consejo;
- VII. Elaborar los formatos relativos a la fiscalización del financiamiento a los partidos políticos;
- VIII. Elaborar los anteproyectos de lineamientos que sean necesarios para ejercer sus atribuciones;
- IX. Acordar con el Director General los asuntos de su competencia, y

- X. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- XI. Las demás que disponga la Ley y éste Reglamento.

ARTÍCULO 23.- El Departamento de Partidos Políticos tiene las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Director, los asuntos de su competencia;
- II. Prestar la asesoría legal correspondiente a la Dirección, y en su caso, a los representantes de los partidos políticos;
- III. Asistir al Secretario Técnico la Comisión de Régimen de Partidos Políticos en la elaboración de proyectos de dictamen, opiniones, informes o puntos de acuerdo que tenga que someter a la aprobación del Consejo;
- IV. Llevar el libro de registro de los Partidos Políticos Nacionales que se acrediten, así como de los Estatales que se registren ante el Consejo Estatal Electoral;
- V. Mantener actualizado el directorio de los órganos directivos de los Partidos Políticos acreditados y registrados ante el Consejo;
- VI. Prestar información que tenga en sus archivos, para efectos de consulta;
- VII. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- VIII. Las demás que disponga la Ley y éste Reglamento.

ARTÍCULO 24.- El Departamento de Fiscalización a Partidos Políticos tiene las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Director los asuntos de su competencia;
- II. Prestar al Director y a los titulares del órgano interno de financiamiento de los partidos políticos, en su caso, la asesoría contable fiscal necesaria para el ejercicio de sus atribuciones y obligaciones, respectivamente.
- III. Realizar la revisión de los informes financieros de los ingresos y egresos que presenten los Partidos Políticos o Coaliciones;
- IV. Realizar la revisión de los informes precampaña que presenten los Partidos Políticos o Coaliciones;
- V. Revisar y evaluar los informes periódicos que presenten los auditores externos que llevan a cabo las tareas de auditoría a los informes financieros de los Partidos Políticos, para que se ajusten a las normas aplicables sobre la presentación y fiscalización a los informes sobre el origen de los recursos, monto y destino de las erogaciones;
- VI. Elaborar, en su caso, las cédulas de observaciones de las omisiones de errores técnicos detectados;
- VII. Realizar los trámites necesarios para contratar el Registro Postal a los Partidos Políticos Estatales;

- VIII. Hacer los cálculos aritméticos del financiamiento público estatal, de los topes de precampaña y topes máximos de gasto de campaña, cuando sea el caso;
- IX. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- X. Las demás que disponga la Ley y éste Reglamento.

ARTÍCULO 25.- El Departamento de Producción de Radio y Televisión tiene las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Director, los asuntos de su competencia;
- II. Coordinar la producción de programas conjuntos y unitarios de los partidos políticos, para su transmisión por radio y televisión;
- III. Coordinar la difusión de los programas conjuntos y unitarios de los partidos políticos a través de los medios impresos en el Estado;
- IV. Verificar la transmisión de los programas conjuntos y unitarios de los partidos políticos;
- V. Elaborar y mantener actualizado el catálogo de horarios y tarifas disponibles para contratación de espacios por los partidos políticos;
- VI. Coordinar las reuniones de trabajo de la Dirección de Prerrogativas y Partidos Políticos con los representantes de los partidos políticos ante el Consejo, para tratar los asuntos relacionados con el ejercicio de la prerrogativa del acceso a la radio y televisión;
- VII. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- VIII. Brindar asesoría a los partidos políticos en materia del acceso a la radio y televisión;

Además de las anteriores, durante el proceso electoral ejercerá las siguientes atribuciones:

- VIII. Realizar monitoreos muestrales de los tiempos de transmisión de las campañas de los partidos políticos en la radio y televisión;
- IX. Diseñar las pautas de radio y televisión para la contratación de espacios para los partidos políticos en los medios electrónicos, por un monto de hasta el diez por ciento del financiamiento público de campaña;
- X. Vigilar que los partidos políticos utilicen el tiempo contratado por el Instituto, para la difusión de sus plataformas electorales;
- XI. Coadyuvar en la organización, transmisión y difusión de los debates oficiales entre los candidatos a los distintos puestos de elección popular, y
- XII. Las demás que disponga la Ley y éste Reglamento.

CAPÍTULO V

DE LA DIRECCION DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL

ARTÍCULO 26.- La Dirección de Organización Electoral tiene como atribuciones, además de las que se determinan en el Artículo 135 de la Ley, las siguientes:

- I. Acordar con el Director General los asuntos de su competencia;
- II. Proponer al Director General, los programas y políticas necesarias para el desarrollo de sus actividades;
- III. Proponer al Director General la estructura de la Dirección, conforme a las necesidades del servicio y a los recursos presupuestales autorizados;
- IV. Apoyar en su funcionamiento a las demás Direcciones de la Dirección General a petición del Director General;
- V. Asistir como Secretario Técnico a la Comisión Especial que se pudiera crear con motivo del proceso electoral, para atender los asuntos relativos a Organización Electoral;
- VI. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- VII. Las demás que en uso de sus facultades y atribuciones le sean conferidas por la Ley y el Reglamento.

ARTÍCULO 27.- La Dirección de Organización Electoral contará, para el mejor desempeño de sus funciones con los siguientes Departamentos:

- I. De Diseño e Informática Electoral;
- II. De Organización Electoral;

ARTÍCULO 28.- El Departamento de Diseño e Informática Electoral tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Director, los asuntos de su competencia;
- II. Diseñar la documentación y el material electoral a utilizar durante el proceso electoral;
- III. Mantener permanente actualizado y modernizado los programas y procedimientos que integran el sistema de información del proceso electoral;
- IV. Apoyar a los Consejos Distritales en el uso y manejo de los equipos y del sistema de información del proceso electoral;
- V. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- VI. Las demás que le sean conferidas por la Ley y este Reglamento.

ARTÍCULO 29.- El Departamento de Organización Electoral tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Director, los asuntos de su competencia;

- II. Apoyar a la Dirección de Organización Electoral, en la planeación y diseño de operación del modelo de organización electoral;
- III. Coordinar y supervisar el desarrollo de los procesos electoral en el Estado en el ámbito de su competencia;
- IV. Promover, implementar y supervisar las actividades tendientes a la preparación y cumplimiento de las metas en los programas de organización electoral;
- V. Coordinar y supervisar al personal que se encuentre bajo sus órdenes, informando a su superior jerárquico sobre cualquier situación que pudiera presentarse con motivo del desempeño de su trabajo;
- VI. Apoyar al Director de Organización en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de egresos, así como en todas las cuestiones administrativas de su competencia;
- VII. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- VIII. Proporcionar la información y cooperación técnica que le sea requerida por su superior jerárquico, y
- IX. Las demás que disponga la Ley y el Reglamento.

CAPÍTULO VI

DE LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN ELECTORAL Y EDUCACIÓN CÍVICA.

ARTÍCULO 30.- La Dirección tiene como atribuciones, además de las que le confiere el Artículo 136 de la Ley, las siguientes:

- I. Acordar con el Director General los asuntos de su competencia;
- II. Proponer al Director General, los programas y políticas necesarias para el desarrollo de sus actividades;
- III. Proponer al Director General la estructura y organización de la Dirección, conforme a las necesidades del servicio y a los recursos presupuestales autorizados;
- IV. Coordinarse con los demás Directores y delegados del Instituto, para la ejecución de sus actividades;
- V. Asistir como Secretario Técnico de la Comisión Especial que se pudiera crear con motivo del proceso electoral, para atender los asuntos relativos a Capacitación Electoral;
- VI. Proporcionar oportunamente a la Dirección General, y a los órganos que la integran, la información que le sea solicitada en el ámbito de sus funciones;
- VII. Implementar los trabajos de Capacitación Electoral y Educación Cívica aprobados por el Pleno del Consejo;
- VIII. Diseñar los cursos de capacitación dirigidos a los funcionarios electorales del Instituto;
- IX. Diseñar los contenidos para la implementación de cursos, seminarios y diplomados que imparta el Instituto;
- X. Apoyar al Director General en el desarrollo de programas de documentación e investigación sobre cultura política en el Estado, para desarrollar la estadística y documentación electoral;

- XI. Coordinar los trabajos relativos a conferencias que se impartan en las instalaciones del Consejo;
- XII. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- XIII. Las demás que disponga la Ley o el Reglamento.

ARTICULO 31.- El Departamento de Capacitación Electoral tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Acordar con el Director los asuntos de su competencia;
- II. Apoyar en la instrumentación de programas de orientación dirigidos a la ciudadanía en general para el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones;
- III. Coordinar y supervisar la elaboración y ejecución del programa estatal de Capacitación Electoral durante el proceso electoral;
- IV. Supervisar el programa de observadores electorales con motivo de los procesos electorales en el Estado;
- V. Proponer las estrategias que sirvan de base para sensibilizar a la ciudadanía en la importancia de su participación en los procesos electorales;
- VI. Coordinar y supervisar al personal que se encuentre bajo sus órdenes, informando a su superior jerárquico sobre cualquier situación que pudiera presentarse con motivo del desempeño de su trabajo;
- VII. Apoyar al Director en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de egresos, así como en todas las cuestiones administrativas de su competencia;
- VIII. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- IX. Las demás que disponga la Ley y éste Reglamento.

ARTÍCULO 32.- El Departamento de Educación Cívica tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Acordar con el Director los asuntos de su competencia;
- II. Diseñar e implementar los programas de Educación Cívica dirigidos al Sistema Educativo Estatal, tanto a alumnos como maestros ante grupo en servicio de los niveles básico, medio y medio superior;
- III. Diseñar e implementar los programas de Educación Cívica dirigidos a la ciudadanía en general;
- IV. Coordinar y supervisar la ejecución del programa permanente de Educación Cívica en el Estado;
- V. Apoyar al Director en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de egresos, así como en todas las cuestiones administrativas de su competencia;
- VI. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y avance programático, respectivamente, y
- VII. Las demás que disponga la Ley y éste Reglamento.

ARTÍCULO 33.- El Departamento de Diseño de Material Didáctico Electoral tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Acordar con el Director los asuntos de su competencia;
- II. Diseñar los materiales didácticos para la Capacitación Electoral de los funcionarios de las Mesas Directivas de Casilla;
- III. Diseñar los materiales didácticos para la capacitación electoral de los observadores electorales;
- IV. Diseñar los materiales didácticos para el programa de Educación Cívica dirigido al Sistema Educativo Estatal;
- V. Diseñar los materiales didácticos para el programa de Educación Cívica dirigido a la población en general;
- VI. Apoyar al Director en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de egresos, así como en todas las cuestiones administrativas de su competencia;
- VII. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático respectivamente, y
- VIII. Las demás que disponga la Ley y éste Reglamento.

CAPITULO VII

DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 34.- La Dirección de Administración tiene como atribuciones, además de las que se determinan en el Artículo 137 de la Ley, las siguientes:

- I. Acordar con el Director General los asuntos de su competencia;
- II. Proponer al Director General, los programas y políticas necesarias para el desarrollo de sus actividades;
- IV. Proponer al Director General la estructura y organización de la Dirección, conforme a las necesidades del servicio y a los recursos presupuestales autorizados;
- V. Apoyar en su funcionamiento a las demás Direcciones de la Dirección General;
- VI. Asistir como Secretario Técnico a la Comisión de Fiscalización Presupuesto, y Administración del Consejo;
- VII. Concurrir a las sesiones de las Comisiones del Consejo, cuando lo solicite el Director General;
- VIII. Coordinarse con los demás Directores de la Dirección General para atender sus necesidades administrativas;
- IX. Participar en la supervisión y contratación de los locales que servirán como domicilio de las Delegaciones y de los Consejos Distritales Electorales;
- X. Verificar las adecuaciones y remodelaciones que se realicen a los locales de las Delegaciones y Consejos Distritales Electorales, una vez que fueron aprobados y contratados;
- XI. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- XII. Las demás que le confiera la Ley y su Reglamento.

ARTÍCULO 35.- El Departamento de Recursos Humanos tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Director, los asuntos de su competencia;
- II. Aplicar las políticas de la Dirección General relativas a reclutamiento, selección y contratación de personal;
- III. Elaborar los contratos de trabajo para el personal del Instituto.
- IV.- Dar mantenimiento al sistema de nóminas a través del soporte técnico contratado por la Dirección General.
- V.- Efectuar los pagos al personal del Instituto, en los días y horas que dispone la Ley;
- VI.- Mantener actualizado un sistema de registro personal;
- VII.- Elaborar los cursos de inducción al personal de nuevo ingreso al Instituto;
- VIII.- Elaborar, proponer y aplicar, en los términos de la ley, los cursos relativos a la capacitación y adiestramiento del personal de la Dirección General, y
- IX.- Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- X.- Las demás relacionadas con el puesto y que se deriven de la ley.

ARTÍCULO 36.- El Departamento de Recursos Materiales tiene las atribuciones siguientes:

- I.- Acordar con el Director los asuntos de su competencia;
- II. Administrar los recursos materiales, estableciendo los sistemas de control necesarios;
- III. Resguardar los bienes del activo fijo;
- IV. Garantizar, dentro de los límites legales, la integridad física del personal de la institución, así como de las personas que se encuentren en el Instituto;
- V. Atender las necesidades que generen todas las áreas de trabajo, a través de solicitudes de adquisiciones de bienes de servicios;
- VI. Tramitar las órdenes de compra con los diversos proveedores de bienes o servicios;
- VII. Coordinar al personal encargado del servicio de limpieza y mantenimiento de las oficinas del Instituto;
- VIII. Coordinar el servicio de mensajería, verificando el envío de correspondencia y paquetería de los diferentes departamentos o unidades técnicas;
- IX. Tramitar las solicitudes de cotizaciones a los proveedores de la Dirección General;
- X. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente;

Además de las anteriores, durante el proceso electoral tendrá las siguientes atribuciones:

- XI. Realizar la contratación de los servicios públicos correspondientes de los locales contratados;
- XII. Realizar la entrega de mobiliario y equipo de oficina a cada uno de los locales contratados;
- XIII. Coordinar y supervisar el abastecimiento de gasolina, papelería y mantenimiento de oficinas y vehículos en los 16 Distritos Electoral y Delegaciones Municipales;
- XIV. Mantener vigente el inventario y resguardo del mobiliario y equipo entregado a cada uno de los Consejos Distritales y Delegaciones municipales;
- XV. Apoyar en la contratación del servicio de vigilancia para todas las oficinas del Instituto, y
- XVI. Implementar el plan de emergencia para el día de la jornada electoral.

ARTÍCULO 37.- El Departamento de Contabilidad y Finanzas tiene las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Director, los asuntos de su competencia;
- II. Registrar y captar oportunamente, las operaciones de la Dirección General del Instituto que signifiquen una afectación en los registros contables, conforme a los principios técnicos y metodológicos contables y la normatividad aplicable;
- III. Establecer y mantener un sistema de control de los ingresos por subsidio proporcionados por el Gobierno del Estado, que incluya elaboración de los recibos correspondientes y su cobro, de acuerdo a la calendarización aprobada;
- IV. Establecer y mantener un sistema control de las operaciones bancarias del Instituto, así como elaborar mensualmente conciliaciones bancarias de las distintas cuentas;
- V. Establecer y mantener un sistema de control de egresos, que incluya la revisión de solicitudes de bienes y servicios, órdenes de compra, elaboración de pólizas de diario y egreso, facturas y recibos, previa comprobación de los requisitos fiscales y administrativos;
- VI. Mantener un archivo con la información de los diversos programas del área contable a fin de que se registre y controle las operaciones desarrolladas por el organismo;
- VII. Elaborar mensualmente los estados financieros del Instituto, a fin de obtener una balanza de comprobación; estado de posición financiera; estado de ingresos y egresos; estado de origen y aplicaciones de recursos; relación de saldos; comparativo presupuesto gasto y concentrado del gasto por partida;
- VIII. Proporcionar la información contable requerida por la Comisión de Fiscalización, Presupuesto y Administración y por los auditores internos y externos;
- IX. Conciliar información entre inventarios físicos y sistema de control de inventarios contra registros contables;
- X. Elaborar anualmente el presupuesto de egresos del departamento de contabilidad y finanzas, así como la calendarización de cobros del proyecto de presupuesto de egresos;
- XI. Coadyuvar en la elaboración de la cuenta pública, y

- XII. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- XIII. Las demás que se establezcan en la Ley y el presente Reglamento.

ARTÍCULO 38.- El Departamento de Control Presupuestal tiene las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Director del área, los asuntos de su competencia;
- II. Elaborar los formatos que se utilizarán para la realización del anteproyecto de presupuesto anual y del cierre del ejercicio presupuestal del Instituto;
- III. Prestar la asesoría requerida a todas las áreas en la elaboración del anteproyecto de presupuesto anual;
- IV. Consolidar el anteproyecto de presupuesto anual de la Dirección General y del Consejo, para su aprobación por parte del Consejo y posterior remisión a la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado;
- V. Aprobar y ejercer el control del gasto;
- VI. Operar el sistema de control presupuestal;
- VII. Verificar las variaciones presupuestales mensuales entre el presupuesto aprobado y el gasto ejercido;
- VIII. Elaborar trimestralmente los avances programáticos presupuestales;
- IX. Coadyuvar en la elaboración de la cuenta pública y el cierre del ejercicio presupuestal;
- X. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente, y
- XI. Las demás que conforme a las leyes aplicables y el Reglamento le sean otorgadas;

ARTÍCULO 39.- El Departamento de Informática Electoral tiene las atribuciones siguientes:

- I. Implementar y supervisar el servicio de informática a través de programas y sistemas vía red en materia de organización electoral durante el proceso electoral;
- II. Diseñar las políticas adecuadas para el uso del equipo de cómputo disponible en el Instituto;
- III. Elaborar e implementar los procedimientos que permiten llevar el control del equipo de cómputo durante el proceso electoral;
- IV. Diseñar y elaborar los reportes que contengan la información sobre las distintas etapas del proceso electoral para efectos de la memoria del proceso electoral que corresponda;
- V. Asesorar a los Consejos Distritales en el manejo de la información relativa al proceso electoral;
- VI. Elaborar, mensual y trimestralmente, un informe de actividades y de avance programático, respectivamente;
- VII. Proporcionar la información y cooperación técnica que le sea requerida por su superior jerárquico, y
- VIII. Las demás que determinen la Ley y el Reglamento.

.C. VÍCTOR EVERARDO BELTRÁN CORONA

PRESIDENTE

(RUBRICA)

LIC. GRACIELA AMEZOLA CANSECO

SECRETARIA FEDATARIA

(RUBRICA).