



FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES

MAESTRÍA EN GOBIERNO Y ASUNTOS PÚBLICOS

VI PROMOCIÓN

Tesis que para obtener el grado de  
Maestra en Gobierno y Asuntos Públicos

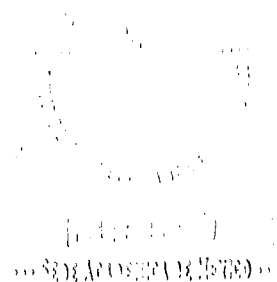
Presenta:

Sofía M. Sánchez Domínguez

**La evaluación del desempeño de los directores  
generales del servicio profesional de carrera.  
¿Qué aprender del Servicio Civil Superior  
Británico 1996-2004?**

VI Promoción

Director: Mtro. Jonathan Molinet Malpica



Estudios de Maestría y Tesis realizados con apoyo de CONACYT

México, D.F., septiembre de 2004.

T  
351.10972  
S2111e



## Contenido

Introducción	1
Capítulo I: La evaluación del desempeño de los directores generales del Servicio Profesional de Carrera.	7
I.1 La Ley de Servicio Profesional de Carrera y sus implicaciones para los Directores generales.	9
a) El espíritu de la Ley	9
b) Los arreglos institucionales del Sistema de Servicio Profesional	12
c) Implicaciones del marco jurídico del Servicio Profesional de Carrera para los Directores generales.	18
I.2 Avances en la implementación de la Ley de Servicio Profesional de Carrera.	27
I.3 La evaluación del desempeño de los Directores generales.	31
I.4 El espíritu de la evaluación del desempeño: ¿Despido o mejora?	38
Conclusiones	40
Anexo 1: Servicios de Carrera existentes en México.	43
Bibliografía	46
Legislación y documentos oficiales	47
Capítulo II: La evaluación del desempeño del Servicio Civil Superior Británico.	49
II.1 Reforma gerencial y gestión del desempeño: hacia una cultura de eficiencia.	52
II.2 El Servicio Civil Superior Británico.	56
II.3 La evaluación del desempeño de los servidores civiles superiores.	59
a) De la estrategia y políticas del gobierno al plan de los departamentos y agencias.	60
b) Acuerdo de desempeño: el establecimiento de compromisos.	61
c) Las revisiones del desempeño: un proceso continuo.	64

d) Mejora continua	65
e) El Marco de competencias: comportamiento efectivo e inefectivo.	66
f) ¿Mejoran las competencias la entrega de servicios?	69
g) La retroalimentación de 360°.	72
h) El sistema de pagos y recompensas.	73
i) El espíritu de la evaluación del desempeño: ¿Despido o mejora?	78
Conclusiones	81
Anexo 1: Burocracias y mercados, administradores y gerentes.	
Un mapeo de los cambios en los países	84
Anexo 2: Estructura Abierta del Servicio Civil Superior	85
Anexo 3: Ejemplos de algunas responsabilidades de los funcionarios del Servicio Civil Superior	86
Anexo 4: Esquemas de la Gestión del Desempeño 2003-2004	87
Anexo 5: Guía para la discusión del desempeño pobre	88
Anexo 6: Comportamientos efectivos e inefectivos esperados para cada una de las competencias.	89
Anexo 7: Algunos enfoques diferentes a la competencia en la Gestión y Administración Pública.	91
Bibliografía	92
Documentos institucionales	93
Capítulo III: Lecciones para México de la experiencia británica.	94
III.1 Reforma administrativa en México: ¿Hacia la Nueva Gestión Pública?	97
III.2 Diagnóstico de la administración pública federal centralizada: ¿Fracaso de la cultura gerencial?	112
III.3 ¿Qué aprender del Servicio Civil Superior Británico?	120
a) Lecciones sobre la reforma al Servicio Civil	121
b) Lecciones sobre la Evaluación del Desempeño del Servicio Civil Superior Británico.	125
Conclusiones	129

Anexo 1: Esquema General de Modernización y Fases de la Modernización Administrativa y presupuestal.	134
Anexo 2: Tipos de indicadores del Sistema de Evaluación del Desempeño.	135
Anexo 3: Percepciones y Prestaciones de los Directores Generales 2001-2004.	136
Anexo 4: Escuelas de Evaluación del Desempeño	137
Propuesta para el Marco de capacidades para los Directores Generales.	141
Bibliografía	144
Legislación y documentos institucionales	144
Consideraciones finales	147
Recomendaciones de Política	155
<b>Gráficos y tablas</b>	
Plazas sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera	19
No. de plazas ocupadas por Directores generales y por Directores generales Adjuntos por Secretaría	20
Proceso de evaluación anual del desempeño del Servicio Profesional de carrera	33
Empleo en el sector público. Reino Unido. Verano 2001	56
Personal del Nivel Superior de Tiempo Completo y Parcial por género 1999-2002	56
Enfoque de cinco pasos	63
Esquema de la Retroalimentación de 360°	72
Bandas de Pago del Servicio Civil Superior	76
Pagos y recompensas al desempeño del Servicio Civil Superior	77
Límites de pago para 2003. Pagos y Recompensa al Desempeño de los SCS	78
Modelo de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno	104
Porcentaje de Estímulo Promedio en 2001	106
Porcentaje de plazas por notas obtenidas	106
El Paradigma de la Nueva Gobernanza	111

*A Karla Sofía y Juan Carlos*

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más sincero reconocimiento y mi profunda gratitud a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en este logro profesional. En primer lugar quiero agradecer a la Mtra. Erika Dóring, al Dr. Ariel Kleiman, al Dr. Omar Guerrero y al Mtro. Guillermo Farfán, por haber apoyado mi decisión de continuar con mi preparación académica en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

En el desarrollo de la investigación fue de vital importancia contar con la información necesaria para exponer las particularidades del caso mexicano. El acceso a dicha información fue posible gracias a la estancia práctica realizada en la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos, y a los apoyos otorgados por el C. Secretario de la Función Pública, Lic. Eduardo Romero; y por diversos funcionarios de dicha unidad, principalmente la Lic. Jacqueline Arteaga, la Lic. Ana Celia Reynoso y el Mtro. Alfredo Muñoz.

Sin duda alguna, el apoyo, la dedicación y la orientación de mi director de tesis, Mtro. Jonathan Molinet, fueron elementos indispensables en la culminación del presente trabajo. Asimismo, las observaciones de mis sinodales, el Dr. J. Mario Herrera y el Dr. Rafael Martínez Puón; así como los comentarios hechos por el Dr. José Sosa, ayudaron a enriquecer esta investigación. A todos ustedes agradezco su esfuerzo.

Finalmente, quiero reconocer el apoyo brindado por todos mis compañeros de promoción, con quienes compartí este difícil pero gratificante camino. También agradezco a todos mis profesores y al personal de esta institución por todas sus atenciones, principalmente a Minerva, a Martita y a Heleno.