

| | |
|--|------------|
| IV. OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE PERSONAL: EL FUTURO | 113 |
| Reflexión | 113 |
| 4.1 Marco Jurídico | 114 |
| 4.2 Estructura Orgánica | 115 |
| 4.3 Relaciones Laborales | 115 |
| 4.4 Administración de Personal | 117 |
| 4.5 Desarrollo de Personal | 117 |

CAPÍTULO IV

OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE PERSONAL EL FUTURO

REFLEXIÓN

Estoy corrigiendo este texto el viernes 2 de julio de 1999. Justo en dos días más habrá elecciones para Gobernador del estado; en este contexto la autopregunta llega sola: ¿Lo logrado tendrá continuidad?, ¿Será la estructuración del Sistema Profesional de Carrera la respuesta a esa incógnita?. Vale la reflexión al releer el índice mismo de este trabajo: ¿Cuánto no se hubiera logrado en el periodo que denomino Intermedio (1987-1993) de haber existido compromiso real con los objetivos planteados en la conceptualización (1981-1982)?

Falta aún tanto que consolidar y qué hacer, que los planes por venir deberían fundamentarse en crear el futuro y no en intentar recrear el pasado.

En un primer momento pretendí dar por concluido este trabajo en el capítulo anterior, sin embargo la reflexión que se anota no me permitió cerrar la puerta. De tal manera que, a título de ideas sugeridas, a continuación anotaré lo que me preocupa para el futuro y aquello que considero vale la pena tener presente al elaborar los planes y programas para, al menos, los próximos seis años.

Deberá tenerse en cuenta, como punto de partida, la exposición puntual que realizó W.K.G. Schaeffer ya en 1955,³⁰ sobre las fuerzas que resisten al cambio al interior de la administración pública para crear un sistema racional de personal: problemas inherentes a la legislación, inercias, falta de un sistema regular de ingreso y transferencias, desorden interno, deficiente estructura salarial, oposición sistemática por parte de quienes se verían en peligro de perder sus privilegios y la posición de que ahora disfrutan, conservar el *status quo*, etc. Tanto teóricos nacionales como extranjeros han coincidido en el mismo diagnóstico. Lo lamentable es que más de 40 años después, ese diagnóstico —a nivel general— pueda seguir siendo válido. La nueva administración (1999-2005) tendrá el reto de oponer a esas fuerzas de resistencia al cambio las del apoyo requerido para consolidar lo iniciado.

4.1. MARCO JURIDICO

El devenir histórico será crítico, siempre, con las administraciones que, meses o días antes de partir, dejan un bagaje de documentos jurídicos y normativos para que otros los apliquen. La administración del Gobernador Camacho no escapará a esta regla no escrita.

Ya he señalado la situación que guarda el marco jurídico e intentado justificar las razones de la misma. No obstante, el término de ciento ochenta días hábiles que impone el artículo cuarto transitorio de la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios, para adecuar o expedir, en su caso, las disposiciones reglamentarias de carácter laboral previstas en dicha ley, llegó a su término el día 12 de agosto. De ellas, se ha logrado la expedición, con su consecuente depósito en el Tribunal Estatal de Conciliación y Arbitraje, de los Reglamentos de Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos Generales y el de los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal, así como la publicación en la Gaceta del Gobierno de los Reglamentos de Higiene y Seguridad, del de Capacitación y Desarrollo y, del de Escalafón de los Servidores Públicos Generales del Poder Ejecutivo.

Aún si se sortearan los obstáculos, reales y burocráticos, para la expedición del resto de las disposiciones reglamentarias lo cual, dada la cercanía de la fecha para el cambio de gobierno (15 de septiembre de 1999) resulta improbable, la

³⁰ SCHAEFFER, Wendell Karl Gordon. La Administración Pública Mexicana. Cap. VI. El Personal: La Burocracia Mexicana. Secretaría de la Presidencia. Dirección General de Estudios Administrativos. Colección: Fuentes para el estudio de la Administración Pública Mexicana, Serie: B) Bibliografía Núm. 4. 1976. p.p. 273 a 277.

nueva administración se encontraría no sólo con reglamentaciones que no conoce, sino que ni siquiera han sido aplicadas, por lo que no hay experiencia previa sobre ellas.

La desconfianza natural que existe entre las administraciones entrantes y salientes, situaciones que he escuchado dramatizar como entre los buenos y los malos, se exagera ante este tipo de hallazgos.

En este sentido, sólo la confianza entre las partes y su compromiso serio con el Sistema Integral de Personal en lo general, y con el de Profesionalización en lo particular, ayudará a subsanar el conflicto.

Será necesario constituir las Comisiones Mixtas que prevén los distintos reglamentos, así como diseñar los mecanismos que permitan su operación de manera ágil, a fin de que no se cree una "comisionitis" que termine obstaculizando los procesos. La reglamentación es absolutamente necesaria, pero no es condición suficiente para el logro de resultados, antes bien, puede actuar en contra de los mismos.

Publicadas antes del 15 de septiembre o no, las disposiciones reglamentarias que conforman el marco jurídico laboral quedan planteadas y en posibilidad de entrar a una vida activa en beneficio de los servidores públicos y de la administración estatal.

4.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Ya se apuntó en otra sección, que el cambio más relevante que deberá hacerse en la materia es que los sistemas informáticos que dan apoyo a la administración y el desarrollo de personal, dependen del titular de la Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal.

Sin embargo, esto no debe significar centralización, sino lo contrario, el inicio de un proceso paulatino hacia la descentralización de los sistemas de plantilla de plazas y de nómina, inclusive llegando hasta la emisión y pago de la misma; bajo criterios de confiabilidad probados que aseguren el cumplimiento de la normatividad así como el presupuestal.

4.3. RELACIONES LABORALES

No hay mucho más que decir en este campo, sino continuar con la política de diálogo, concertación y conciliación con los sindicatos, que ha caracterizado a la administración en los últimos años.

Los servidores públicos, a través de sus representaciones gremiales, demandarán mayores salarios y prestaciones permanentemente. En la búsqueda de satisfacer a los más, eliminando privilegios de los menos; dirigir los estímulos al logro de mayor profesionalización e, inclusive, la adopción de indicadores de productividad y reconocimientos asociados a ellos, deberían dirigirse los esfuerzos en los años por venir.

Con el Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México, quedan asignaturas pendientes: la regularización de maestros que desempeñan funciones técnico-académicas e, incluso, meramente administrativas, en oficinas de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social; su Reglamento de Escalafón; la modificación de su sistema de pago, en los municipios del estado donde es aconsejable, a través de depósito en cuenta bancaria, su inclusión al sistema de control de puntualidad y asistencia y a los estímulos derivados del mismo, son las relevantes. Sin embargo, en un segundo orden de ideas, es aconsejable también revisar, conjuntamente con la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, la estructura orgánica de los planteles educativos pues, existe la tendencia, sobre todo en los tipos de educación media superior y superior (normales) a crear puestos con base en asignación específica de funciones; puestos que, por otra parte, no existen en el catálogo de puestos ni en el tabulador, lo cual genera conflictos de naturaleza laboral, tanto como prácticos; todos los puestos necesarios deben crearse y, al hacerlo, será necesario verificar en detalle las percepciones que se asignarán a los mismos, así como su inclusión coherente en el sistema profesional de carrera docente.

En cuanto al SUTEYM, deberán encontrarse conjuntamente canales ágiles para incrementar el nivel de preparación académica de sus miembros y potenciar los esquemas que permitan su rápida profesionalización. La operación del Reglamento de Escalafón podrá ser un detonante muy importante en este sentido; de ahí que deba volcarse un gran esfuerzo en la misma; sin dejar de apuntar que la voluntad política del titular del ejecutivo deberá constituirse en su soporte.

Antes de concluir este apartado, deseo dejar asentada una preocupación de fondo por lo que considero uno de los logros trascendentes de esta administración en materia de relaciones laborales: los tres fideicomisos que están operando; de manera particular, el FOREMEX, o Fondo de Retiro. Se estima que al inicio del año 2000, este fideicomiso tendrá recursos de alrededor de \$560'000,000.00; este capital le pertenece a los servidores públicos y en su conservación y transparencia de manejo basarán ellos su credibilidad y confianza ante los siguientes gobiernos. El dinero del FOREMEX podría ser una tentación en momentos de crisis financieras, pero deberá existir total convencimiento de que es intocable y que su

destino sólo son los servidores públicos del gobierno estatal. Como en otros aspectos, corresponderá a las representaciones gremiales y a los propios servidores públicos su defensa permanente.

4.4. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Al optimizarse los sistemas aquí llamados de apoyo, los cuales se refieren básicamente a los automatizados, el rendimiento de esta área mejorará substancialmente. Esto, conjuntamente con una descentralización paulatina, permitirá conservar a los servidores públicos que cuentan con mayor potencial para convertirse en una auténtica mesa de control de los procesos.

Por supuesto, primero deberá concluirse el desarrollo de todos los programas del SIIP que están pendientes y lograr la operación confiable del mismo, así como del Sistema de Control de Puntualidad y Asistencia (SCPA) que al término de la administración aún no logra hacerlo satisfactoriamente.

Nunca es un exceso insistir en que, el pago de las remuneraciones es prioritario, ante todo y sobre todo, y la certeza que actualmente se tiene sobre la calidad del mismo es precaria.

La Dirección de Administración de Personal, además, deberá ser quien en el futuro genere todas las estadísticas e informes que orienten la toma de decisiones, de manera consistente, con base en productos del propio SIIP, y no de manera rudimentaria y manual como se ha venido realizando hasta la fecha.

4.5. DESARROLLO DE PERSONAL

A pesar de lo logrado, en este campo también falta mucho por hacer; Un vacío importantísimo en el Sistema Integral de Personal en el Estado de México corresponde al programa que debería sustentarlo desde su inicio: el de Reclutamiento y Selección de Personal.

Durante el periodo sobre el que se ha escrito (1981-1999), sólo ha existido una pequeña área cuya responsabilidad es la selección de candidatos provenientes de la sociedad en general, que se presentan a requerir empleo por iniciativa propia, o bien son derivados por parte de la Secretaría Particular de la Gubernatura. Además todos los candidatos que el SUTEYM presenta para ocupar puestos sindicalizados también son evaluados. El resto de los ingresos, que son la mayoría, provienen de decisiones de las diversas dependencias, pocas de las cuales realizan algún proceso de selección.

No se han llevado a cabo nunca programas sistematizados de reclutamiento perdiendo, con ello, la oportunidad de captar en el mercado laboral candidatos que enriquecieran, por su perfil profesional, a toda la administración pública. En cuanto a los docentes, actualmente el ingreso está bastante restringido sólo a egresados de alguna de las 36 escuelas normales del Estado y más excepcionalmente, a universitarios. Sin embargo, entre 1987 y 1993, por diversos factores cuyo análisis no corresponde a este trabajo, ingresaron personas sin preparación profesional para enfrentar sus responsabilidades en el magisterio, lo cual repercutió en la disminución del nivel académico.

El Reglamento del Sistema Profesional de Carrera, así como los de Escalafón, que previenen los requisitos que deben cumplir los candidatos para el ingreso al servicio público, serán ordenamientos que permitan subsanar esta deficiencia. Pese a ello, se tendrán que adoptar medidas serias y de alto nivel profesional en el campo del Reclutamiento y Selección de quienes ingresen a prestar sus servicios al Gobierno del Estado de México.

Íntimamente asociado a lo anterior, una carencia básica, que deberá ser subsanada a la brevedad, es no contar con las descripciones, análisis y evaluaciones de puestos de enlace y apoyo técnico y de mandos medios que permitan, por un lado asignarles sueldos diferenciales acordes a sus funciones y responsabilidades y, por otro, determinar sus perfiles profesionales, tanto con miras a la selección de estos servidores públicos, como a su promoción y evaluación del desempeño. Sólo con esta información podrá hacerse una realidad el Sistema Profesional de Carrera.

Otra deficiencia es no haber tenido el apoyo de la Dirección General del Sistema Estatal de Informática para el desarrollo del módulo de profesionalización al interior del SIIP. Este deberá, de manera interactuante con los de plantillas de plazas, nómina y presupuesto, ser el que guíe el control sobre la preparación y la evaluación del desempeño de los servidores públicos para todos los procesos de promociones de ascenso y el que oriente el Sistema Profesional de Carrera a través del registro puntual y sistemático de su evolución y desarrollo.

Por otra parte, es recomendable también que las actividades de capacitación y desarrollo se vinculen más estrechamente con las necesidades de los servidores públicos para el ascenso, de tal manera que, con fundamento en una tabla curricular, ellos tengan claridad total sobre el nivel de conocimientos que deberán comprobar para acceder a puestos de mayor nivel. Esto adquirirá mayor relevancia de comenzar a operar los reglamentos de Escalafón y del Sistema Profesional de Carrera.

Asimismo, debe dejarse asentado que es la Dirección de Desarrollo de Personal en la cual recae el trabajo operativo de la representatividad que tienen la Secretaría de Administración y la Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal en las distintas Comisiones, Mixtas o no, que se derivan de los ordenamientos jurídico-laborales. Por el incremento de tareas que esto traerá consigo, así como por la necesidad de que el Sistema de Profesionalización opere de manera eficiente y consistente, para construir la calidad de prestigio profesional que lo avale, será necesario incorporar a esta área servidores públicos con preparación sólida que lo operen, controlen y realicen el seguimiento pertinente en todos sus campos.

Por último una preocupación que he tenido desde hace tiempo y ante la cual sólo se han adoptado medidas sectoriales muy elementales, es la de la comunicación entre autoridades y servidores públicos. En un universo como el que nos ocupa sólo los chismes tienen difusión, y eso a veces. Es absolutamente necesario crear los canales comunicantes hacia y desde los servidores públicos. No sólo en lo que hace al conocimiento de sus derechos y obligaciones, sino en lo referente al cuerpo social que ellos representan.

Prácticamente al término de la administración del licenciado César Camacho Quiroz, se entregará a cada servidor público un compendio de los ordenamientos jurídicos de carácter laboral que les atañen; pero eso no basta, se requiere que los lean, los aprehendan y los vivan como propios. Leyes, acuerdos, reglamentos, normas y procedimientos, deben serles presentados de manera amena y sistemática. Todos los servidores públicos deben conocer sus derechos y obligaciones, pero también las políticas gubernamentales y el papel que juegan en su desarrollo y la concreción de metas. Aquí se apunta sólo el problema; corresponderá a la nueva administración decidir si vale la pena diseñar un programa específico para iniciar el camino de su solución.