



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**

**“Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de
Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
Maestro en Gerencia Pública y Gobierno**

Línea de generación y aplicación del conocimiento

Políticas Públicas

P R E S E N T A:

Lic. Pedro René Concepción Arteaga

Director de Tesis

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro

Codirectora de Tesis

Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco

VILLAHERMOSA, TABASCO

30 de Agosto 2023



DIVISIÓN ACADÉMICA
DE CIENCIAS
ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



DIRECCIÓN

OFICIO: DACEA/DIRECCIÓN/0290/2023
Villahermosa, Tabasco; 07 de febrero de 2023
**ASUNTO: Autorización de Impresión
Trabajo Recepcional**

LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES UJAT
PRESENTE

De conformidad con lo establecido en el Art. 75 fracción V, Art. 76 fracción III, así como el Art. 77 fracciones I, II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a usted que la **Dr. Jorge Alberto Rosas Castro y la Dra. Fabiola De Jesus Mapen Franco**, quienes dirigieron y supervisaron la tesis:

"ANÁLISIS EN 2019 DE LA INSTRUMENTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO DE TABASCO "

Proyecto de investigación elaborado por el **C. Pedro René Concepcion Arteaga** egresado de la Maestría en Gerencia Pública y Gobierno. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: **Dr. Carlos Alberto Rodríguez Garza, Dra. Fabiola de Jesús Mapen Franco, Dr. Jorge Alberto Rosas Castro, Dra. Gilda María Bertolini Díaz, Dra. Aida Beatriz Armenta Ramirez**, autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, mismas que el interesado efectuó. Por lo tanto, **puede imprimirse.**

ATENTAMENTE

MTRO. JOSÉ JUAN PAZ REYES
DIRECTOR



UJAT
MLXVEVV*

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, S.O. Magisterial, C. P. 86040 Villahermosa, Tabasco

Tel: 01(987) 258.13.00 Fax: 6205 6 6206
E-mail: posgrado.dacea@ujat.mx

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

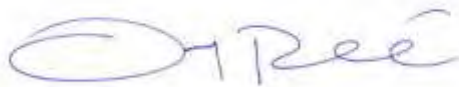
El Lic. Pedro René Concepción Arteaga estudiante del programa Maestría en Gerencia Publica y Gobierno 005589 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativos en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco como autor de la presente tesis para el grado de Maestro titulada: *“Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco”*

DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título o grado equivalente.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 30 de agosto de 2023



Lic. Pedro René Concepción Arteaga

CARTA DE AUTORIZACIÓN

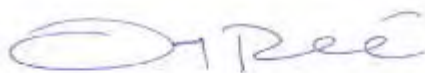
El que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título: "Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco" de la cual soy autor y titular de los derechos de autor.

La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 30 días del mes de agosto de 2023.

Autorizó



Lic. Pedro René Concepción Arteaga

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, a la División Académica de Ciencias Económico Administrativas y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por la oportunidad académica, que me brindaron, para poder estudiar un posgrado de calidad, que me ha dotado de conocimientos sólidos y con amplio rigor científico en el área de las ciencias económicas, administrativas, políticas y sociales.

Con profundo aprecio, respeto y reconocimiento, externo mi gratitud al Comité Tutorial:

-) Dr. Jorge Alberto Rosas Castro. - Director de Tesis
-) Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco. - Co-Directora
-) Dr. Carlos Alberto Rodríguez Garza. - Tutor

Profesores con gran experiencia y capacidad, quienes me guiaron con mucho profesionalismo en la elaboración de esta tesis.

A todas y todos mis maestros que, durante los cuatro semestres que establece el plan de estudios de la maestría, fueron muy generosos al compartirnos sus conocimientos. Lo que ha permitido elevar mi capacidad y conocimientos sobre diversos temas de la Gerencia Pública.

Con mucho aprecio agradezco a mis compañeras y compañeros de estudios, con quienes siempre se mantuvo una relación de respeto y de reconocimiento a sus cualidades académicas, de ellos aprendí mucho y me brindaron la posibilidad de crecer como compañero y como persona.

Finalmente, y no por ello menos importante, mi amor y agradecimiento eterno a mi Familia, porque son el motor que me impulsa a seguir adelante, aun cuando tengo una deuda pendiente con ellos, pues en diferentes ocasiones los he sacrificado, en tiempo, cariño, atención y calidez, pero siempre ha sido porque deseo para ellos una vida mejor en un ambiente de bienestar, que les permita desarrollarse plenamente como personas integras y que vivan en condiciones óptimas y agradables. Sepan que es por ellos, por lo que me he esforzado y por quienes lucho, luchare y trabajare hasta el ultimo de mis días.

Contenido

Resumen.....	10
Introducción	11
Capítulo 1 Planteamiento del Problema de Investigación	14
1.1. Antecedentes	15
1.2. Delimitación del Tema Problema.....	19
1.3. Preguntas de Investigación.....	19
1.3.1. Pregunta principal.....	19
1.3.2. Preguntas secundarias.....	19
1.4. Objetivos de Investigación.....	20
1.4.1. Objetivo general.....	20
1.4.2. Objetivos específicos.....	20
1.5. Justificación.....	21
1.6. Hipótesis.....	21
Capítulo 2 Marco Referencial.....	22
2.1. Marco Normativo	22
2.1.1. Legislación Federal.....	22
2.1.2. Legislación Estatal.....	24

2.2. El Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, estudiado desde las Perspectivas de la Gestión del Talento Humano y de la Gerencia Pública	39
2.2.1. La gestión del talento humano.	40
2.2.2. Conceptos teóricos, según autores, de los procesos de planeación y desarrollo del servicio profesional de carrera de la fiscalía general del estado de tabasco.	42
2.2.3. Conceptos teóricos según autores de los procesos de: ingreso, permanencia, desarrollo y separación, que integran el servicio profesional de carrera de la fiscalía general del estado de tabasco.	45
2.4. El Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, observado desde la perspectiva teórica de la Gerencia Pública	53
2.5. Evolución del Servicio civil de Carrera al Servicio Profesional de Carrera	56
2.6. Servicio Profesional de Carrera.....	57
Capítulo 3 Diseño de la Investigación	61
3.1. Enfoque de Investigación	61
3.2. Tipo de Investigación	61
3.4. Dimensiones y elementos de análisis	64
3.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	66
3.5.1. Guías de entrevistas.	66
Capítulo 4. Resultados de la Instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.....	72

4.1. Instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.....	72
4.2. Aplicación en 2019 del proceso de la gestión pública por la Fiscalía General del Estado de Tabasco.....	73
4.3. Etapas del proceso de gestión del talento humano que no fueron aplicadas por la Fiscalía General del Estado de Tabasco	77
4.4. Equivalencias de las etapas del proceso de gestión del talento humano con el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.	77
Conclusiones.....	78
Referencias.....	79

Índice de Tablas

Tabla 1. Selección de documentos como unidades de análisis.	62
Tabla 2. Juicio de expertos.....	62
Tabla 3. Selección de actores participantes, dimensiones y elementos de análisis	59
Tabla 4. Dimensiones y Elementos de Análisis del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.....	64
Tabla 5. Descripción de los procesos de: ingreso, permanencia, desarrollo y separación que integra el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.....	61
Tabla 6. Selección de documentos como unidades de análisis.	66
Tabla 7. Etapas del proceso de gestión del talento humano y su aplicación en 2019 por la Fiscalía General del Estado de Tabasco.....	74

Índice de Figuras

Figura 1. Procesos del servicio profesional de carrera.....	12
Figura 2. Organigrama de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.....	18
Figura 3. Procesos modernos de la administración de recursos humanos. Identificados en el proceso de planeación y control de recursos humanos del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.....	37

Resumen

En la actualidad el ejercicio del poder público en los tres niveles de gobierno se enfrenta con una pérdida de legitimidad y de confianza para garantizar la eficiencia en cuanto a sus servicios. Ante este panorama es necesario innovar y mejorar las condiciones de los servicios que brindan las administraciones públicas. Para esto es importante diseñar, implementar y dar seguimiento a la profesionalización del servicio público. La instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General en Tabasco en 2019, surge como una alternativa que puede coadyuvar a generar condiciones de eficiencia y eficacia en el resultado final dirigido a los ciudadanos usuarios como objeto de la implementación de toda política pública, para la atención de problemas, desarrollo de satisfactores generando desarrollo y bienestar social.

Palabras clave: Administración Pública, Servicio Profesional de Carrera, Fiscalía General de Tabasco, Gestión del talento humano.

Introducción

En las últimas décadas los resultados obtenidos por los gobiernos en sus tres niveles, enfrentan la pérdida de legitimidad y confianza, frente a una población que observa con mayor atención e interés el ejercicio del poder público, critica las fallas, reprueba las malas acciones y evalúa constantemente la actuación de sus funcionarios.

Como consecuencia, surge la imperiosa necesidad de eficientar los servicios que las administraciones públicas brindan a la ciudadanía, hacer más eficaz la labor de los empleados públicos, simplificar las tareas administrativas, economizar recursos y contribuir con el combate a la corrupción, entre otras acciones que deben implementarse (Martínez, 2013).

Ante este panorama, el propósito de la investigación se enfoca en obtener información derivada de la Instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, con base en los procesos administrativos de gestión y control de los recursos humanos, a través de las etapas de ingreso, permanencia, desarrollo y separación, dirigido a los fiscales del ministerio público, policías de investigación y personal pericial.

Para lograrlo, el estudio se estructuró partiendo de un capítulo inicial que determinó el planteamiento del problema de investigación, abordando el análisis de la Instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, con la finalidad de conocer el desarrollo y avance de las actividades realizadas con base en los procesos administrativos de planeación, control, ingreso, permanencia, desarrollo y separación de los recursos humanos que forman parte del personal sujeto a estas etapas. Dando continuidad al planteamiento del problema, se procedió a la descripción de los antecedentes que lo caracterizan, que van de la extinta Procuraduría General de Justicia del Estado de Tabasco, a la creación de

una Fiscalía General del Estado de Tabasco. Posteriormente se establecieron las preguntas y los objetivos que guían el curso de la investigación, así mismo se expusieron las consideraciones que permitieron justificar la ejecución de la investigación y se manifestaron los criterios para considerar relevante la elaboración del estudio, finalmente se estableció la hipótesis que afirma una realidad del fenómeno, la cual presentó modificaciones de acuerdo a hallazgos y conocimientos generados durante el desarrollo de la investigación, lo que llevó a establecer una conclusión.

Con base en el diseño estructural del estudio, en el segundo apartado se estableció el marco referencial compuesto de dos partes, la primera que corresponde al marco normativo que permite identificar, delimitar y exponer el conjunto de ordenamientos jurídicos, que regulan el servicio profesional de carrera, partiendo jerárquicamente de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública como norma de carácter general, en tanto en el ámbito local se ubican la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco, Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Tabasco, Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, el Reglamento Interior de la Fiscalía General del Estado de Tabasco y el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Para complementar el marco referencial, se construyó el marco teórico a partir de la selección e integración de las teorías que se consideraron apropiadas y pertinentes para fundamentar la investigación de las cuales se adoptaron los conocimientos que aporta la Teoría de la Administración desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano con las que se analizaron los procesos de: planeación y control de recursos humanos, ingreso, permanencia y desarrollo y el de separación, que se desarrollan para la Instrumentación del Servicio Profesional

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, dado que el objeto de estudio es considerado un sistema de profesionalización se efectuó un análisis, desde la perspectiva de la Gerencia pública que aborda una nueva relación del Estado con los ciudadanos a través de un cuerpo de funcionarios públicos que ejercitan un gobierno más abierto, transparente, sensible y profesional.

Dado que el objeto de estudio pertenece al ámbito de las ciencias sociales y su objetivo fue lograr un conocimiento de los procesos de gestión y control de recursos humanos asociados a los fenómenos de la realidad presentada en 2019 sobre la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, la estrategia metodológica seleccionada para el desarrollo de la investigación fue el diseño de investigación cualitativa expuesta en el capítulo tercero y se consideró seleccionar el tipo de investigación acción, con el propósito de generar conocimientos a partir del análisis dinámico de las categorías y elementos para la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera en 2019.

Finalmente, en el capítulo cuatro se expone la clasificación e interpretación de los hallazgos y resultados obtenidos en la investigación, que permitieron conocer los avances y alcances de la Instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco

Capítulo 1 Planteamiento del Problema de Investigación

Considerando que los procesos científicos en el área de las ciencias sociales son dinámicos, se enlazan por múltiples fenómenos y “se encuentran en permanente desarrollo y transformación (Rojas 2012, p.9)”, el enfoque que dirige esta investigación es cualitativo, con un diseño de investigación acción, con la finalidad de conocer el avance de la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, con base en el análisis de las actividades realizadas en 2019 de los procesos de planeación, control, ingreso, permanencia, desarrollo y separación del personal ministerial, policial y pericial, establecidos en el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, con la finalidad de establecer y determinar si los avances alcanzados han sido suficientes.

El problema de estudio ubica los antecedentes históricos que relatan la transformación de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tabasco que dio como resultado la creación de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, de la cual se desprende el programa del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco y el Reglamento para su instrumentación, en el que se identifica un proceso administrativo de gestión y control de recursos humanos, que es la base para estructurar las preguntas y objetivos de investigación que orientan el estudio del problema objeto de estudio.

Finalmente se expone la justificación que determina la viabilidad y pertinencia del estudio con el objeto de generar conocimientos, de la Instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General de Tabasco y se establece la hipótesis que será afirmada o negada a partir de los resultados que se obtengan del análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

1.1. Antecedentes

En Tabasco, la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tabasco, formaba parte de la administración pública local, como un ente público que dependía del Poder Ejecutivo, sin embargo, en el año 2014 se presentaron una serie de modificaciones legislativas en materia de seguridad pública, administración y procuración de justicia, que generaron cambios en la estructura de la administración pública de la entidad.

Producto de estas innovaciones legislativas y transformaciones administrativas, el 21 de junio de 2014 se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Tabasco el decreto por el cual se creó la Fiscalía General del Estado de Tabasco con una característica especial, es concebida administrativamente como órgano público autónomo del gobierno del Estado de Tabasco, dotado de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propios, encargado de la procuración de la justicia en la entidad, en sustitución de la Procuraduría General. (POE, 2014).

En el ámbito de sus facultades, funciones y responsabilidades, la recién creada Fiscalía General del Estado de Tabasco de conformidad con su Ley Orgánica determinó el establecimiento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, como un sistema obligatorio, para garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de ingreso, permanencia, desarrollo, reconocimientos y la separación de los fiscales de investigación, policías de investigación y peritos (L.O.F.G.E.T., 2014) .

Atendiendo estas responsabilidades y con relación a las reformas constitucionales que se presentaron en materia de seguridad pública, la Fiscalía General del Estado de Tabasco con base en su Ley Orgánica, el 01 de septiembre de 2016 emitió el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

De acuerdo con la Fiscalía General del Estado de Tabasco, el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, se emitió con base en su autonomía, sujetándose a lo establecido por su Ley Orgánica y Reglamento interior.

De esta manera la Fiscalía General del Estado de Tabasco dio cumplimiento a la reforma del Artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, misma que estableció que las instituciones de seguridad pública en los tres niveles de gobierno deben de ser de carácter civil, disciplinado y profesional, determinando que estas “deben coordinarse para crear el Sistema Nacional de Seguridad Pública, y regular en el ámbito de sus competencias, la selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, reconocimiento y certificación de los elementos de seguridad pública” (CPEUM Art. 21, 2016).

Con la finalidad de cumplir con esta disposición, el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, determina que el objeto del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco es: “establecer el sistema de profesionalización mediante normas, lineamientos e instrumentos, que contribuyan al desarrollo integral e institucional de los fiscales del ministerio público, policías de investigación y personal pericial, mediante procesos de evaluación del ingreso, permanencia, desarrollo y separación” (RSPCFGE, 2016).

Se observa que, en el proceso de creación de la Fiscalía General del Estado, además de un cambio del diseño normativo que dirige su funcionamiento, se presenta un sistema de profesionalización desarrollado a través de la implementación de los procesos administrativos de gestión y control de recursos humanos, que forman parte del personal ministerial, policial y pericial.

Para ilustrar el programa de profesionalización como parte del objeto de estudio, en la figura 1 se describen los procesos y etapas que integran al Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, dirigido al personal ministerial, policías de investigación y personal pericial.

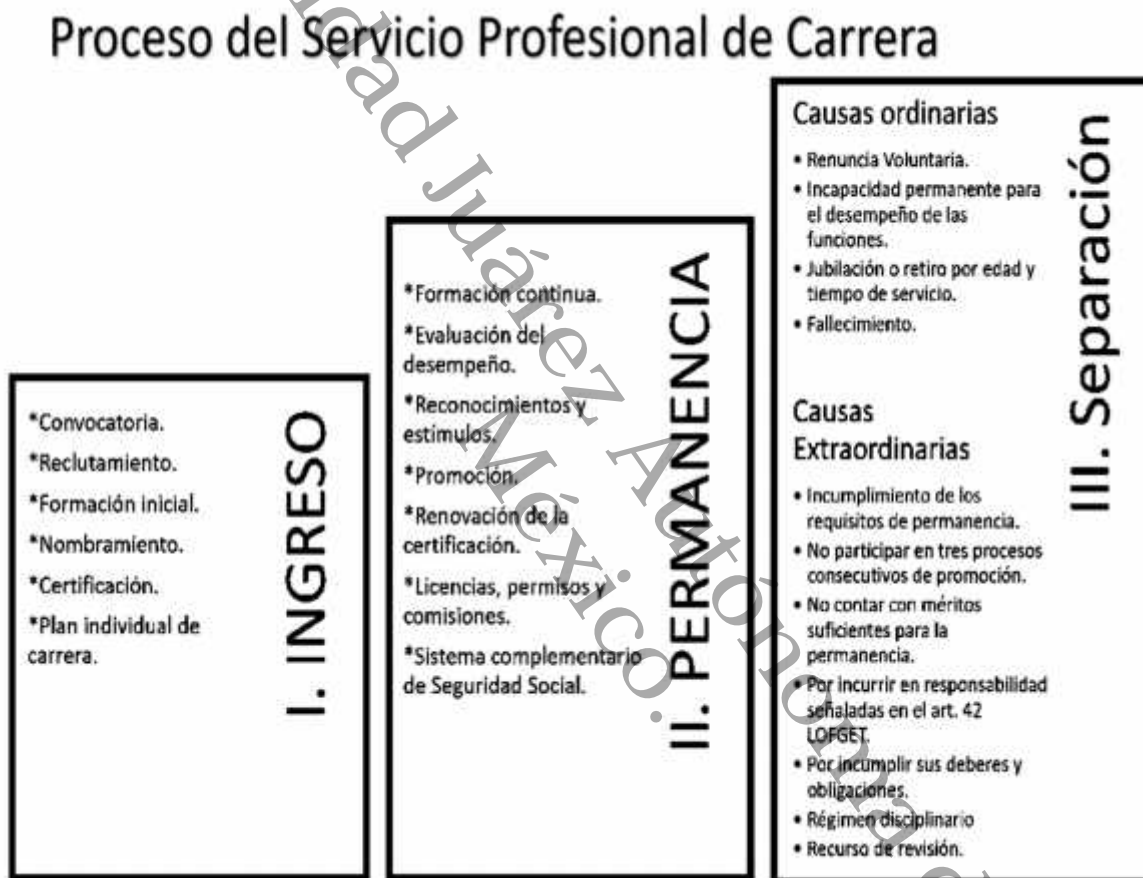


Figura 1. Procesos del servicio profesional de carrera.

Fuente: Elaboración Propia con base en información del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco 2019.

En la figura 2, Se presenta el organigrama de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, en el que se señalan con un rectángulo con esquinas redondeadas las unidades administrativas de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, a las que pertenece el personal, que, de acuerdo al ámbito de competencia, responsabilidades y funciones son sujetos de aplicación del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

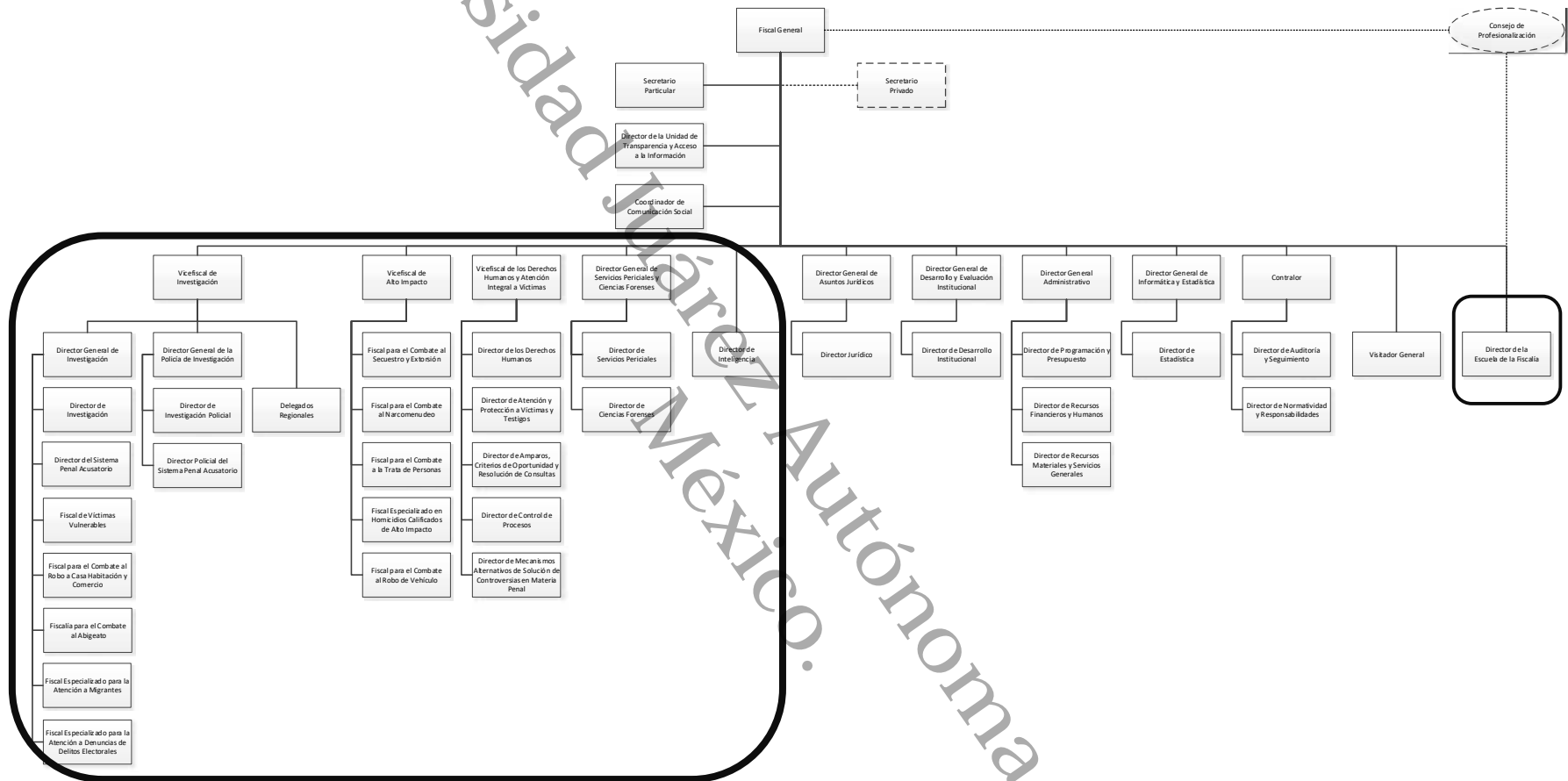


Figura 2. Organigrama de la Fiscalía General del Estado de Tabasco
Fuente: Tomado del Manual de Organización de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Así también, en la figura 2, se identifica en el organigrama la posición de la Escuela de la Fiscalía, que de acuerdo a la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, es la unidad administrativa responsable de diseñar los planes y programas de profesionalización, capacitación, especialización y actualización, mediante la aplicación y desarrollo de las etapas de los procesos que integran el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco (L.O.F.G.E.T., 2014).

1.2. Delimitación del Tema Problema

Para este estudio se consideró como objeto de estudio el Programa del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, con la finalidad de analizar su instrumentación de acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, de ahí que se delimitó el problema como “Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco”.

1.3. Preguntas de Investigación

En este apartado se exponen los cuestionamientos principales y secundarios que al ser resueltos permitieron mostrar la realidad del contexto y las condiciones de la Instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado.

1.3.1. Pregunta principal.

¿Cuáles fueron los resultados en 2019 derivados de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco?

1.3.2. Preguntas secundarias.

¿Qué resultados debió haber logrado la Fiscalía General del Estado de Tabasco en 2019 mediante la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera?

¿Cuáles fueron los resultados derivados de la ejecución del proceso de planeación y control del personal que presta los servicios ministerial, policial y pericial?

¿Cuáles fueron los resultados derivados de la ejecución del proceso de ingreso para cubrir las plazas vacantes o de nueva creación?

¿Cuáles fueron los resultados derivados de la ejecución del proceso de permanencia y desarrollo del personal ministerial, policial y pericial del Servicio Profesional de Carrera en activo?

¿Cuáles fueron los resultados derivados de la ejecución del proceso de separación de integrantes del Servicio Profesional de Carrera?

1.4. Objetivos de Investigación

A continuación, se presentan los propósitos de la investigación que guiados por los objetivos general y específicos durante el desarrollo del análisis fueron concretados.

1.4.1. Objetivo general.

Evaluar en 2019 la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

1.4.2. Objetivos específicos.

Determinar los resultados que la Fiscalía General del Estado de Tabasco debió lograr en 2019 mediante la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera.

Construir el método de evaluación de los resultados obtenidos al ejecutar el proceso de planeación y control del personal que presta los servicios ministerial, policial y pericial.

Construir el método de evaluación de los resultados obtenidos al ejecutar el proceso de ingreso del personal para cubrir una plaza vacante o de nueva creación.

Construir el método de evaluación de los resultados derivados del proceso de permanencia y desarrollo de los integrantes del Servicio Profesional de Carrera.

Construir el método de evaluación de los resultados derivados del proceso de separación aplicado a los integrantes del Servicio Profesional de Carrera.

1.5. Justificación

Analizar la instrumentación de los procesos de gestión de recursos humanos que integran el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco se considera pertinente, dado que es un sistema de profesionalización de reciente creación y hasta el momento no se tiene conocimiento de un Programa de Servicio Profesional de Carrera, puesto en marcha en el sector público de la entidad.

El estudio en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco cobra relevancia porque se espera que los hallazgos permitan general conocimientos nuevos sobre este programa de profesionalización de recursos humanos, para interpretarlo de mejor manera y conocer más sobre sus procesos y resultados alcanzados, con la finalidad de contribuir en el diseño e instrumentación de otros proyectos para profesionalizar al personal que integra el sistema general de seguridad pública.

1.6. Hipótesis

La instrumentación del Servicio Profesional de Carrera en el periodo 2019 ha avanzado en función de la eficiencia con la que se han completado los procesos de planeación y control, de ingreso, permanencia y desarrollo, así como de separación del personal ministerial, policial y pericial, realizado por la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Capítulo 2 Marco Referencial

2.1. Marco Normativo

El marco normativo al que pertenece el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, se expone partiendo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco, Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Tabasco, la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, el Reglamento Interior de la Fiscalía General del Estado de Tabasco y el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, del cual se presenta una descripción normativa del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco y de los procesos que lo integran.

2.1.1. Legislación Federal.

El marco jurídico aplicable al programa del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, encuentra sus bases constitucionales en el párrafo primero del Artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, al establecer que en materia de seguridad pública la procuración de justicia se da a partir de la investigación de los delitos, correspondiendo esta responsabilidad a la figura del ministerio público y a las policías que actúan bajo su conducción y mando (...) los estados deben elaborar un servicio profesional de carrera con el propósito que, las instituciones de seguridad pública sean de carácter civil, disciplinado y profesional (...) y ordena que las instituciones en materia de seguridad pública de los tres niveles de gobierno se coordinen para crear el Sistema Nacional de Seguridad Pública, regulando en el ámbito de sus competencias, la selección, ingreso, formación, permanencia,

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

evaluación, reconocimiento y certificación de los elementos de seguridad pública (CPEUM Art. 21, 2016).

El propio texto constitucional en el Artículo 102 apartado A, determina que el ministerio Público de la Federación se organizará en una Fiscalía General de la República, como órgano público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio (CPEUM Art. 102, 2020).

El Artículo 123 constitucional apartado B, garantiza el respeto a los derechos laborales adquiridos por los trabajadores y que los procesos de profesionalización no transgredan estos derechos (CPEUM Art. 123 B). Siguiendo la redacción del Artículo en la fracción XIII se determina que “los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del Ministerio Público, peritos y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes” (CPEUM. Artículo 123).

En términos del Artículo 1 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, se integra, organiza y regula el funcionamiento del Sistema Nacional de Seguridad Pública, determinando la distribución de competencias y bases de coordinación entre la federación, estados y municipios. En el Artículo 6 se establece que “las Instituciones de Seguridad Pública, serán de carácter civil, disciplinado y profesional” (L.G.S.N.S.P., 2009).

El Artículo 7 fracción IV, señala la coordinación que debe existir entre las Instituciones de Seguridad Pública de la Federación, los Estados y Municipios para “regular los procedimientos de selección, ingreso, formación, actualización, capacitación, permanencia, evaluación, reconocimiento, certificación, y registro de los servidores públicos” (L.G.S.N.S.P., 2009).

2.1.2. Legislación Estatal.

En el ámbito de la legislación local, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco a través del Artículo 52, regula la Administración Pública Estatal, donde se ubica a la Fiscalía General de Justicia del Estado de Tabasco, como un organismo autónomo del sector público estatal.

En consecuencia, el Artículo 54 Ter. de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco, establece que la figura del Ministerio Público está organizado “en una Fiscalía General del Estado de Tabasco, como órgano público autónomo, dotado de personalidad jurídica y de patrimonios propios” (CPET Art., 54 Ter., 2014), posteriormente este artículo determina que “la ley establecerá las bases para la formación y actualización de los servidores públicos de la Fiscalía, así como para el desarrollo de la carrera profesional de los mismos, la cual se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos” (CPET Art., 54 Ter., 2014) .

En el ámbito que corresponde a Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Tabasco, el Artículo 1 fracción I, establece el marco jurídico que regula “la organización, estructura y funcionamiento de los cuerpos policiales y el servicio policial de carrera de las instituciones de seguridad pública estatal y municipal” (L.S.S.P.E.T., 2018), en la fracción segunda establece la regulación de la prestación del servicio de seguridad pública y “la relación administrativa entre los miembros de las Instituciones Policiales del Estado de Tabasco y las dependencias y órganos de la Administración Pública Estatal o Municipal” (L.S.S.P.E.T., 2018), tanto para la integración y funcionamiento de la ley de seguridad pública local, como el cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 123, apartado B, fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, en el Artículo 3, establece los principios por los cuales se rige la actuación de la fiscalía, entre los que destacan, la eficiencia, profesionalismo y responsabilidad, que junto al compromiso, convicción y lealtad deben formar parte de la formación, competencias, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas del personal que presta sus servicios en esta Institución.

En el Artículo 10 se contempla a la Escuela de la Fiscalía como parte de la estructura orgánica de la dependencia y en el 20 establece sus funciones, entre las que destacan, “las de profesionalización capacitación, actualización del personal, instrumentación de cursos y evaluaciones como parámetro del ingreso, permanencia y ascenso” (L.O.F.G.E.T., 2014).

Este mismo ordenamiento, en el Artículo 30 establece y define al Servicio Profesional de Carrera como el sistema de carácter obligatorio y permanente, que tiene por objeto garantizar la igualdad de oportunidades para el ingreso, permanencia, compensación, reconocimiento y separación o baja, con base en la evaluación periódica y objetiva de los Fiscales del Ministerio Público, Peritos y Policías de Investigación (L.O.F.G.E.T., 2014).

En tanto el Artículo 31 de la Ley Orgánica de la Fiscalía, se sientan las bases del Servicio Profesional de Carrera, estableciendo parámetros como “el reclutamiento, formación inicial e ingreso; formación permanente, alta especialización, medición a través de evaluación del desempeño y competencias profesionales, certificación, control de confianza. Se fomentará con estímulos, promociones y ascensos” (L.O.F.G.E.T., 2014).

El marco normativo del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco se cierra con en el Reglamento Interior de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, que en el capítulo 1 establece las disposiciones para definir la organización, funcionamiento, atribuciones y obligaciones de las unidades responsables que conforman a la institución, con el

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

objeto de dinamizar, hacer eficientes y efectivos los servicios que el Ministerio Público proporciona a la sociedad.

2.1.2.1. Descripción normativa del servicio profesional de carrera y los procesos que lo integran, con base en el reglamento del servicio profesional de carrera de la fiscalía general del estado de tabasco.

Derivado de la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, surge el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco estableciendo en el Artículo 1, que el reglamento tiene por objeto establecer las normas, lineamientos, mecanismos e instrumentos del Servicio Profesional de Carrera.

En el Artículo 2 del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, se define al servicio profesional de carrera como:

Un sistema obligatorio y permanente, que permite garantizar la estabilidad, seguridad y la igualdad de oportunidades del personal, elevar la profesionalización, fomentar la vocación del servicio y el sentido de pertenencia, asegurar el desarrollo con base en la capacidad, la experiencia y el mérito, así como cumplir con los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, imparcialidad, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos. (RSPCFGE, 2016, pág. 4).

En el Artículo 5, se establecen sus objetivos:

- I. Procesos transparentes y rigurosos
- II. Estabilidad y permanencia
- III. Organización y establecimiento preciso de jerarquías
- IV. Igual de oportunidades en la permanencia y promoción
- V. Formación y desarrollo profesional y permanente

- VI. Evaluación constante del desempeño
- VII. Beneficios sociales y económicos derivados de la productividad
- VIII. Mayor participación de la sociedad transparentando los procesos de evaluación y desarrollo.

De conformidad con el Artículo 6, del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, la vigilancia de la adecuada aplicación, seguimiento y desarrollo del servicio profesional, corresponde al Consejo de Profesionalización como máximo órgano consultivo de la Fiscalía y a la Comisión del Servicio Profesional de Carrera. Honor y Justicia.

En los artículos 7, 8 y 9 se establecen los derechos y obligaciones de los integrantes del servicio profesional.

2.1.2.1.1. Estructura del servicio profesional de carrera de la fiscalía general del estado de Tabasco.

El Título Tercero del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, establece la estructura del servicio profesional, organizada con base en el proceso de planeación y control de recursos humanos, mismo que se ejecuta a través de los procesos de: ingreso, permanencia y desarrollo y separación.

2.1.2.1.2. Proceso de planeación y control de recursos humanos.

Los artículos 10, 11 y 12 del reglamento, señalan los puestos de trabajo que se contemplan en el diseño del servicio profesional, en consecuencia, determina que el servicio ministerial, el servicio policial y el servicio pericial profesionista y pericial técnico, constituyen los puestos y categorías sujetas a la instrumentación del servicio profesional de carrera de acuerdo a los objetivos planteados en el programa.

Respectivamente para el control de los recursos humanos el reglamento establece en el Artículo 14, que la aplicación de las etapas que comprende el servicio profesional corresponde a la Escuela de la Fiscalía colaborando coordinadamente con la Dirección General de Administración con el propósito de manejar toda la información necesaria en el cumplimiento del reglamento y mantener actualizada la información de los integrantes del servicio.

En los artículos del 16 al 19, contempla las acciones que deben llevar a cabo los responsables de la aplicación del reglamento, como el registro y procesamiento de información para formular los perfiles y competencias, señalar las necesidades cuantitativas y cualitativas de captación, rotación, separación o remoción de los miembros del servicio, elaborar estudios prospectivos para determinar las necesidades de formación de los integrantes del servicio en el corto y mediano plazo, así como analizar el desempeño y resultados que estos muestren, la revisión y consideración de los resultados de las evaluaciones realizadas para considerarlas en la formulación de planes, programas, además de realizar las actividades que se requieran para el desarrollo del servicio profesional y ejercer las funciones correspondientes establecidas en los procesos y disposiciones aplicables.

2.1.2.1.3. Proceso de ingreso.

El Artículo 20 frac. I del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, establece que el proceso de ingreso está integrado por las siguientes etapas:

- a) Convocatoria
- b) Reclutamiento
- c) Selección
- d) Formación Inicial

- e) Nombramiento
- f) Certificación
- g) Plan Individual de Carrera
- h) Reingreso

2.1.2.1.3.1. Convocatoria.

En los artículos 20 al 28 del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco se regula todo lo concerniente a las convocatorias, el Artículo 21 del Reglamento del Servicio Profesional de la Fiscalía, determina que al generarse una plaza vacante, o de nueva creación, promoción, reconocimiento y estímulo, las unidades administrativas en las que se hayan generado, en conjunto con la Comisión del Servicio Profesional de Carrera, Honor y Justicia, propondrán al Consejo de Profesionalización las convocatorias públicas o internas dirigidas a todo aspirante o cadete que desee ingresar, o para los integrantes del Servicio Profesional que busquen obtener alguno de los beneficios.

2.1.2.1.3.2. Reclutamiento.

En los artículos 29 al 35 se reglamenta el procedimiento de reclutamiento, que en el Artículo 29 se define como el procedimiento a través del cual se busca atraer el mayor número de aspirantes idóneos, que cubran el perfil del puesto y los requisitos para ocupar una plaza vacante o de nueva creación dentro del servicio.

Artículo 31 señala que el procedimiento inicia con la publicación de la convocatoria respectiva, posteriormente el Artículo 34 determina el orden que debe seguir el procedimiento iniciando con la inscripción de candidatos, recepción de documentos, consulta de antecedentes, integración del grupo de aspirantes a evaluar, aplicación de evaluaciones para la selección y resultados.

Salvo lo dispuesto por el artículo 35, que prevé la libre designación que ostenta el Fiscal General del Estado para que una persona ajena al servicio pueda formar parte de la Institución.

2.1.2.1.3.3. Selección.

La etapa de selección está contemplada en los artículos 36 al 41 del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, al respecto se define como el proceso para elegir dentro de los aspirantes, cadetes o miembros del servicio, que hayan aprobado la etapa de reclutamiento, a quienes cubran el perfil y la formación para el ingreso o ascenso.

La selección de candidatos tiene como objeto determinar si se cumple con los conocimientos, habilidades, destrezas, competencias, actitudes, y aptitudes, psicológicas, físicas, intelectuales y de conocimientos que requiere el perfil del grado de competencia a cubrir, el candidato que cubra satisfactoriamente la etapa de reclutamiento, deberá ser evaluado a través de los siguientes exámenes:

- I. Conocimientos y competencias
- II. Médico
- III. Toxicológico
- IV. Psicológico y/o estudio de personalidad
- V. Socioeconómico
- VI. Poligráfico
- VII. De capacidad física
- VIII. Y demás que señalen las leyes

2.1.2.1.3.4. Formación inicial.

El artículo 42 del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, establece que la formación inicial tiene como objeto lograr la formación del elemento a través de procesos educativos, dirigidos a adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes que requiere el perfil del puesto.

2.1.2.1.3.5. Nombramiento.

Los artículos 44 al 47 regulan el nombramiento, que crea la relación jurídico administrativa con lo que se da inicio al servicio profesional de carrera, por lo que el área de recursos humanos notificará al personal de su ingreso a través de un documento que contendrá, el fundamento legal, los datos generales del personal, unidad de adscripción, categoría, nivel jerárquico o grado, remuneración entre otros.

2.1.2.1.3.6. Certificación.

El Artículo 48, conceptualiza a la certificación como el proceso por el cual el personal ministerial, policial y pericial se somete a evaluaciones periódicas con el fin de comprobar que cumplen con los perfiles y requisitos físicos, médicos, psicológicos, éticos, socioeconómicos y de personalidad, en los procedimientos de ingreso, promoción y permanencia.

El objeto de la certificación se contempla en el Artículo 49 por medio de reconocer en el integrante del servicio, las habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos generales y específicos para su pleno desempeño e identificar los factores de riesgo que interfieran o pongan en peligro el desempeño de sus funciones.

2.1.2.1.3.7. Plan individual de carrera.

El artículo 51 establece que el plan individual de carrera debe comprender la ruta profesional desde el ingreso hasta la separación del personal que integra el servicio profesional, mediante procesos homologados e interrelacionados, conservando la categoría y jerarquía que vaya obteniendo, a fin de brindar certeza y certidumbre.

Para cada integrante del servicio se elabora y registra un plan individual de carrera que contempla: los cursos de capacitación que deba tomar en el año, fecha de las evaluaciones realizadas, estímulos, reconocimientos y recompensas obtenidos, eventos de cursos para la promoción, así como las sanciones a las que sea acreedor.

2.1.2.1.3.8. Reingreso.

Los artículos 53 al 55, se regula el reingreso al servicio, que representa la última descripción de las etapas que integran el proceso de ingreso, el reingreso permite a los integrantes del servicio separarse de sus cargos con base a la renuncia voluntaria establecida en el proceso de separación, con la posibilidad de reingresar al servicio manteniendo su categoría o nivel jerárquico con que contaban antes de la separación, siempre que no haya sido removido, separado o destituido de su cargo de la institución, se encuentre sujeto a proceso penal, procedimiento administrativo o de responsabilidad o haya presentado su renuncia voluntaria estando bajo alguno de estos los procedimientos y cuando se encuentre sujeto a recibir sanción.

2.1.2.1.4. Proceso de permanencia y desarrollo.

El proceso de permanencia se contempla en los artículos 56 al 61, es el resultado del cumplimiento constante de los requisitos establecidos en la Ley Orgánica, el reglamento y las leyes aplicables, regula la continuidad de los integrantes del servicio, permite valorar los aspectos cuantitativos y cualitativos de su actuación, considerando el conocimiento y

cumplimiento de las funciones y metas, con base en las habilidades, aptitudes, actitudes, capacidades, formación, rendimiento profesional con adecuación al puesto, mediante las evaluaciones correspondientes.

La permanencia está sujeta a la aprobación de programas de formación, alta especialización, evaluaciones de control de confianza, vigencia de la certificación y demás requisitos establecidos en las disposiciones aplicables.

El desarrollo tiene como objeto la superación integral con base a un sistema de profesionalización que fortalezca la ejecución de sus funciones y el sentido de pertenencia institucional, por medio de ascensos, rotaciones, estímulos, reconocimientos y régimen disciplinario.

La profesionalización comprende la etapa inicial, actualización especialización y alta dirección, es obligatoria para los miembros del servicio y tiene por objeto desarrollar sus competencias profesionales y humanísticas para un desempeño con calidad y eficiencia.

Se entiende por desarrollo de competencias profesionales al proceso que define el nivel funcional, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar un puesto.

Así mismo el desarrollo de competencias humanísticas es el proceso para fortalecer y acrecentar las capacidades, habilidades y actitudes sociales, que permitan un mejor desempeño de funciones.

El desarrollo de la formación inicial se lleva a cabo bajo dos líneas de acción: la especialización como el proceso de enseñanza aprendizaje, para perfeccionar, profundizar particularizar sus conocimientos, habilidades y actitudes, en tanto que la profesionalización complementa y fortalece los conocimientos, habilidades y aptitudes a través del manejo de

información vigente, innovadora y de vanguardia, que permitan mejorar el desempeño eficaz y eficiente de los miembros del servicio.

2.1.2.1.4.1. Formación continua.

Los artículos 62 al 64 establecen que la etapa de la formación continua, tiene por objeto es incrementar el desempeño profesional, desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de los integrantes del servicio, por medio de las etapas de actualización, especialización, promoción y alta dirección.

2.1.2.1.4.2. Evaluación del desempeño.

Contemplada en los artículos 65 al 68, la evaluación del desempeño deberá acreditar que los integrantes del servicio, han desarrollado y mantienen actualizado el perfil del puesto, aptitudes y la formación continua, requeridas para el ejercicio de sus funciones, así como la promoción en su caso, por lo que aprobar la evaluación continua es requisito indispensable para obtener la permanencia, promoción y otorgamiento de estímulos.

La evaluación del desempeño se realiza por medio de las unidades administrativas y organismos competentes, considerando como criterios de evaluación los siguientes:

- a) Legalidad: en apego a los ordenamientos de la Institución y cumplimiento de mandatos superiores.
- b) Objetividad: entendida como el apego a las normas y sus características de obligatoriedad, coercibilidad, generalidad, sociabilidad y origen público.
- c) Eficiencia: como la capacidad para lograr el cumplimiento de los fines con la mayor optimización de los recursos y lograr la eficacia.
- d) Profesionalismo: entendido como la aptitud con que se presta el servicio, cumpliendo con el conocimiento de las funciones, el apego a procesos institucionales, la solución de

problemas, iniciativa, disposición, actitud para colaborar en grupo, creatividad, delegación de funciones, comunicación oral, escrita y comprensión.

- e) Adhesión a los principios y valores institucionales que contará con los indicadores de evaluación como: toma de decisiones, liderazgo, confidencialidad y discreción, conducta, disciplina, responsabilidad, puntualidad, cuidado personal, respeto y subordinación a los superiores jerárquicos, así mismo respeto y deferencia a sus subordinados.
- f) Honradez.
- g) Respeto a los derechos humanos.

Concluidas las evaluaciones para la permanencia, se podrá emitir la constancia de conclusión de los procesos correspondientes, para integrarlos al Kardex del miembro del servicio y actualizar su plan individual de carrera.

2.1.2.1.4.3. Reconocimientos y estímulos.

El régimen de reconocimientos y estímulos contenido en los artículos 69 al 81, es el mecanismo por el cual el Consejo de Profesionalización otorgará reconocimiento público a un integrante del servicio con base a actos que lo ameriten, por su desempeño o trayectoria ejemplar, que le permitan incrementar sus posibilidades de promoción y desarrollo.

Son reconocimientos: las cartas, diplomas y condecoraciones; son estímulos las percepciones económicas, cambios de adscripción, días de descanso, capacitaciones dentro del territorio nacional o al extranjero y demás que estime el consejo de profesionalización.

Las acciones y actos por los que se podrán otorgar reconocimientos y estímulos se encuentran definidas en los artículos 74,75,76 y 77.

2.1.2.1.4.4. Promoción.

En los artículos 82 al 99, están contenidos los elementos que regulan la promoción, entendida como el acto mediante el cual se otorga a los integrantes del servicio el grado inmediato superior al que ostentan que puede consistir en un movimiento ascendente u horizontal a otra categoría.

Tiene como objeto preservar el mérito, la evaluación periódica y la igualdad de oportunidades. Solo podrá conferirse cuando exista una vacante disponible para la categoría jerárquica superiora inmediata y se otorgará a quien obtenga el mejor resultado en el concurso de promoción con base en los criterios de créditos de los cursos y estudios validados, antigüedad en el grado, aprobación de la evaluación del desempeño, reconocimientos, estímulos, conocimientos y competencias, exámenes médicos, toxicológico, psicológico, socioeconómico, poligráfico y de capacidad física.

Los requisitos para participar en los procesos de promoción son: cumplir con la antigüedad necesaria, estar en servicio activo, cumplir con los requisitos de permanencia, cumplir con el perfil requerido para la categoría, desempeñar la función que indica su nombramiento, tener acreditadas las evaluaciones de control de confianza, desempeño, y competencias profesionales, no haber sido sancionado administrativamente en los dos años previos al concurso, contar con el número de créditos académicos requeridos y demás que señalen las leyes.

2.1.2.1.4.5. Renovación de la certificación.

El Artículo 100 determina que la renovación de la certificación que ostentan los miembros del servicio, se someterá a evaluaciones establecidas por las instancias competentes y

las que se consideren en el proceso de permanencia, los resultados de estas evaluaciones tendrán una vigencia de dos años.

2.1.2.1.4.6. Licencias, permisos y comisiones.

De conformidad con el Artículo 101, se considera licencia al periodo autorizado al personal para que se separe temporalmente del servicio profesional de carrera, sin que pierda sus derechos; el Artículo 102 define al permiso como la autorización escrita por el superior jerárquico para que un servidor público pueda ausentarse de sus funciones, con goce de sueldo de conformidad con la ley; finalmente se considera comisión a la instrucción escrita o verbal, que un superior jerárquico da a un personal, para que cumpla con un servicio específico por tiempo determinado, en un lugar diverso al de su adscripción.

2.1.2.1.4.7. Sistema complementario de seguridad social.

Artículo 105, señala que los integrantes del servicio deberán cumplir los requisitos para acceder a prestaciones médicas extraordinarias por daños sufridos en el ejercicio de sus funciones; a prestaciones económicas para la adquisición de un bien inmueble, crédito para la educación del integrante del servicio y sus beneficiarios registrados ante el Instituto de Seguridad Social del Estado y a prestaciones sociales adicionales que complementen los seguros de vida o retiro, jubilación o pensión en términos que determinan las leyes.

2.1.2.1.5. Proceso de separación.

En los artículos 108 al 149 se establece el proceso de separación que constituye el acto mediante el cual la Institución da por terminada la relación jurídico-administrativa con un integrante del servicio, a través del procedimiento de régimen disciplinario y del recurso de revisión.

Las formas de terminación del servicio se dividen en causas ordinarias y extraordinarias, cómo causas ordinarias se contemplan la renuncia, incapacidad permanente, jubilación o retiro por edad y tiempo de servicio y el fallecimiento.

Las causas extraordinarias son: la separación y remoción.

La separación se da por incumplimiento de los requisitos de permanencia, o cuando en los procesos de promoción concurren las siguientes circunstancias:

- a) Cuando un integrante del servicio no participe en tres procesos consecutivos de promoción o habiendo participado no haya obtenido el nivel inmediato superior por causas imputables a él.
- b) Cuando no se cuente con los méritos suficientes para conservar su permanencia, previo análisis de su expediente.

La remoción se da al acreditar cualquiera de las causas señaladas en el Artículo 42 de la Ley Orgánica, por incurrir en responsabilidad en el desempeño sus funciones o incumplir sus deberes.

2.1.2.1.5.1. Régimen disciplinario.

Constituye el régimen que permite aplicar las sanciones a las que se hagan acreedores los integrantes del servicio que transgredan los principios de actuación, las leyes, normas disciplinarias, o no acaten las instrucciones de su superior jerárquico.

Las sanciones son las consecuencias jurídicas por las acciones u omisiones que constituyan violaciones o faltas a los deberes establecidos por la ley, que serán impuestas mediante las resoluciones emitidas por la Comisión del Servicio Profesional de Carrera, Honor y Justicia, con base en los procedimientos establecidos en el presente reglamento, el artículo 42 de la Ley Orgánica y las disposiciones legales aplicables correspondientes.

Sin menoscabo de las sanciones que se establecen en el marco jurídico que regula a la Fiscalía General de Justicia, las sanciones que podrán ser aplicadas a los integrantes del servicio son, la amonestación, suspensión temporal y la remoción, en contra de las sanciones impuestas resultado de un procedimiento administrativo disciplinario, procederá el recurso de revisión.

2.1.2.1.5.2. Recurso de revisión.

Los artículos 150 al 159 regulan el ejercicio del recurso de revisión, que constituye el acto jurídico que se interpone con la finalidad de confirmar, revocar, o modificar las sanciones o resoluciones derivadas de los procesos administrativos con base al procedimiento establecido en el Artículo 152 del reglamento, tiene por objeto asegurar el ejercicio de los derechos de los integrantes del servicio prevaleciendo, el mérito, la igualdad de oportunidades, su capacidad y consolidar el principio constitucional de legalidad.

En los artículos 156 y 157, se identifica que una vez que se han cumplido los requisitos de ley y presentado el recurso de revisión, el Consejo de Profesionalización emitirá la resolución con la que se podrá, modificar, revocar o confirmar el acto recurrido, con lo que se concreta la última etapa del proceso de revisión.

Con base en lo anterior se culmina con la descripción normativa de la estructura, procesos y procedimientos que integran el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado, establecido en el reglamento.

2.2. El Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, estudiado desde las Perspectivas de la Gestión del Talento Humano y de la Gerencia Pública

Para el análisis se consideró pertinente enfocar la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, desde la perspectiva de la

Teoría de la Administración que, a través de la Gestión del Talento Humano proporciona consideraciones teóricas, para comprender el proceso de planeación y control de recursos humanos a partir del cual se desprenden y desarrollan los procesos de ingreso, reclutamiento, selección, permanencia, desarrollo y separación.

Adicionalmente el fenómeno se estudia a través de los elementos teóricos que aporta la Gerencia Pública, puesto que constituye un sistema de profesionalización implementado en el sector público como resultado de las propuestas que se desprenden de esta corriente del pensamiento gerencial en el ámbito público, finalmente se presentan conceptos del servicio civil de carrera y su evolución al servicio profesional de carrera.

2.2.1. La gestión del talento humano.

La teoría de la administración establece que la gestión del talento humano se presenta como un modelo de administración moderna, encuentra sus orígenes en la administración de recursos humanos tradicional ya que se desarrolla siguiendo las pautas del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, desde esta perspectiva se concibe que la gestión del talento humano es sinónimo de la gestión del factor humano y gestión y administración de recursos humanos, dado que se desarrollan para alcanzar objetivos organizacionales, optimizar tareas, maximizar beneficios e incrementar rentabilidad, (Bohlander y Snell, 2008), (Chiavenato, 2009), (Cuesta, 2010), (Dolan, Valle Cabrera, Susan, y S. Schuler, 2007), (García-Revilla, 2006).

Asumiendo estas consideraciones se presentan criterios teóricos y conceptuales de gestión del talento humano y gestión y administración de recursos humanos, para explicar los procesos de planeación y control, ingreso, permanencia, desarrollo y separación, del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco que tienen como objeto “proporcionar a

la organización un conjunto de personas de manera organizada y en constante desarrollo”

(García-Revilla, 2006, p. 07).

Considerando que la Fiscalía General de Justicia del Estado de Tabasco “depende de las personas para operar, producir sus bienes, servicios y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos” (Chiavenato, 2009, p. 05) en materia de procuración de justicia, el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado se apoya en la teoría de gestión del talento humano, para proporcionar el personal debidamente seleccionado, capacitado y certificado que se requiere, para la investigación de los delitos.

En relación a la teoría de gestión del talento humano, Cuesta (2010), señala que la gestión de recursos humanos o gestión del talento humano, tiene por objeto la gestión de las personas que trabajan en una organización aportando sus conocimientos, por lo que se deduce que las personas representan un bien intangible para la procuración de la justicia.

La gestión del talento humano prioriza la importancia que poseen las personas en una organización como la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tabasco, dado que son el factor humano que aporta sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, para la ejecución de las actividades, tareas y objetivos que persigue. Por lo tanto, el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco debe ponderar el papel que ostentan sus trabajadores, al momento de emplear los procesos internos de administración del capital humano y el capital intelectual. (Chiavenato, 2009).

Los objetivos de la gestión de recursos humanos se encuentran en la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, a partir de la atracción de personal potencialmente cualificado, capaz de desarrollar competencias y crecer a través de sistemas de formación y servicio de carrera profesional, que se vean reflejados en el •

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

incremento de la productividad, competitividad, eficacia y eficiencia de la organización, (Dolan et al. 2007).

Chiavenato (2009). Afirma que la evolución de la administración tradicional de recursos humanos da origen a la gestión del talento humano desarrollando procesos modernos de administración de las personas, mismos que se asocian con el diseño del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco y exponen en la siguiente figura:



Figura 3. Procesos modernos de la administración de recursos humanos. Identificados en el proceso de planeación y control de recursos humanos del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Gestión del Talento Humano, Chiavenato 2009, p. 19.

2.2.2. Conceptos teóricos, según autores, de los procesos de planeación y desarrollo del servicio profesional de carrera de la fiscalía general del estado de tabasco.

El proceso de planeación y control de recursos humanos contemplado en el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, se soporta teóricamente en los conceptos de los autores que a continuación se presentan:

Burack (1990) señala que la planificación es el “proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras del personal”. (p. 7), destacando la disponibilidad en cuanto al número de individuos requeridos y las competencias optimas que en términos cualitativos deben mostrar, para integrar la plantilla laboral adecuada para la organización.

Sikula y Makenna citado en Miguel, Pérez y Noda (2010) consideran que el proceso de planeación se desarrolla identificando la cantidad de recursos humanos que se requiere, determinando las habilidades y capacidades que deben cumplir las personas necesarias para ocupar los cargos en los “lugares idóneos, en el momento oportuno, dedicados a hacer los tipos correctos de tareas que darán lugar a beneficios máximos individuales y organizacionales” (p. 4).

Para Bohlander y Snell (2008) la planeación de recursos humanos “es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a la organización, su estancia en ella y salida de la misma” (p. 51), considerando que desempeña un papel importante en el proceso de formulación estratégica, al aportar información respecto a la disposición de personas en términos cualitativos y cuantitativos, para seguir una estrategia y objetivos determinados.

Dolan *et al.* (2007) en referencia a la planeación, consideran que se trata de un proceso de elaboración de planes y programas para asegurar que se cuenta con el número y tipo de personas apropiados para llevar a cabo la planificación de recursos humanos, que contribuyen al desarrollo de estructuras organizacionales viables.

Por consiguiente, en el proceso de planeación del factor humano, se desarrollan el análisis y diseño de puestos de trabajo necesarios para la organización, que de acuerdo con Dolan *et al.* (2007) “consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades” (p. 57), con el propósito de especificar las tareas y responsabilidades que deben

cumplirse, así como los conocimientos, habilidades, aptitudes y capacidades con que debe contar el personal requerido para ocuparlo.

Para Dumitru (2013) el análisis y diseño del puesto de trabajo es un método para determinar las actividades que se realizan en este, los requerimientos que deberá satisfacer la persona que lo ocupe y las condiciones ambientales donde se ubica.

Por su parte Bohlander y Snell (2008), señalan que el análisis de puestos se desarrolla con el objeto de obtener información, a través de la definición clara y precisa de los deberes, responsabilidades, tareas y actividades que integran el puesto, ahora bien el diseño de puestos “se ocupa de la información objetiva y comprobable acerca de los requisitos reales de un puesto” (p. 144).

Chiavenato (2007) afirma que, para el diseño de puestos es fundamental especificar el contenido del puesto saber que se debe hacer en él, que cualidades debe tener la persona que ha de realizarlo y saber cómo debe ejecutarlo, para ello se establecen condiciones que deben atenderse puntualmente, como el contenido del puesto, deberes y obligaciones que deben cumplirse, los métodos y procedimientos a desempeñarse, establecer a un responsable o responsables a quien se deban reportar el cumplimiento de las actividades y la productividad lograda, sin dejar de lado las cualidades, aptitudes y actitudes personales de los sujetos que los habrán de ocupar.

Subraya que, en el proceso de planeación, para describir un puesto hay que considerar la relación sistemática que se da entre la tarea que se realiza, su ejecución, el ambiente y contexto en que se desarrolla, de acuerdo con el objetivo que se persigue, en tanto que “analizar un puesto significa detallar lo que se exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades”. (Chiavenato, 2007, p. 222).

2.2.3. Conceptos teóricos según autores de los procesos de: ingreso, permanencia, desarrollo y separación, que integran el servicio profesional de carrera de la fiscalía general del estado de tabasco.

2.2.3.1. Ingreso.

En la aplicación del modelo de gestión del talento humano Garcia-Revilla (2006) considera que el trayecto por el cual se ingresa a una organización inicia con el proceso de selección del candidato, este se desarrolla por medio de un conjunto de técnicas que brindan la oportunidad de reclutar a las personas idóneas, de las cuales se selecciona a los candidatos más capacitados, con base en sus conocimientos, experiencia y habilidades en congruencia con las exigencias del puesto, para ser integrados a la empresa.

Para Bohlander y Snell (2008), el proceso de ingreso esta integrado por la etapa de reclutamiento y selección de empleados. En el desarrollo del reclutamiento, se busca encontrar personas con los conocimientos, habilidades y capacidades específicas que se requieren para desempeñar un puesto, estas especificaciones se establecen al publicar una vacante; en la etapa de selección se escoge a las personas que demuestren mayores conocimientos, habilidades y capacidades en función de las tareas, deberes y responsabilidades que requiere el puesto de trabajo.

De acuerdo con Chiavenato (2009), el reclutamiento es el inicio del proceso para atraer e incorporar personas a las organizaciones, funciona a través de un conjunto de actividades diseñadas para el ofrecer, comunicar y divulgar las oportunidades de trabajo existentes, con el objeto de atraer a candidatos que muestren características y competencias deseables para ser escogidos por las organizaciones con base al proceso de selección.

El reclutamiento puede desarrollarse al interior y al exterior de la organización, el reclutamiento interno se dirige a los miembros que trabajan en la organización con el objeto de aprovechar sus competencias y experiencias; funciona ofreciendo a los colaboradores una “carrera de oportunidades” (Chiavenato, 2007, p. 117) a través de promociones a mejores puestos que requieren habilidades, conocimientos y competencias de mayor complejidad para su ejecución.

En tanto el reclutamiento exterior o externo, busca atraer a candidatos con experiencias y habilidades que se ubican fuera de la organización. Chiavenato (2009) define al mercado de recursos humanos, el espacio donde se ofrecen talentos nuevos con habilidades y competencias innovadoras, para las organizaciones que buscan adquirir nuevas habilidades y competencias con el fin de satisfacer sus necesidades a largo plazo e incrementar su capital humano.

Siguiendo a Chiavenato (2009), la selección de personal, forma parte del proceso para introducir personas a la organización, centra su atención en las características, habilidades y competencias de los aspirantes reclutados; funciona como un filtro en la elección, clasificación y decisión para escoger a los mejores candidatos, conforme a las especificaciones y exigencias del puesto de trabajo; el objeto de la selección es incrementar el desempeño humano y la eficacia de la organización.

Para Dolan et al. (2007), el proceso de ingreso se da a partir de la incorporación del individuo en las organizaciones por medio del reclutamiento y la selección de los recursos humanos. El reclutamiento inicia con la búsqueda del personal que necesita la organización, se desarrolla con base a las estrategias de la organización, la planificación de recursos humanos y el análisis del puesto de trabajo, con la finalidad de atraer a el número necesario de candidatos con

los perfiles adecuados y potencialmente cualificados en cuanto a los conocimientos, habilidades y aptitudes que requiere el puesto de trabajo (Dolan et al. 2007).

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, de acuerdo con Dolan et al. (2007) existen dos fuentes para conseguir candidatos, la fuente interna para el reclutamiento del personal que forma parte de la organización, con la intención de promoverlo con base a la experiencia y conocimiento que tiene sobre las tareas de la organización, además de ofrecer oportunidades de crecimiento al interior lo que propicia la motivación y la asociación de sus intereses con los de la organización.

La fuente externa para el reclutamiento de recursos humanos se desarrolla por medio de la publicidad externa para dar a conocer las vacantes de un puesto de trabajo, permite atraer a gente con “ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización” (Dolan et al., 2007, p. 113).

En cuanto al proceso de selección Dolan et al. (2007), consideran que regularmente la selección del personal se orienta en la evaluación y adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los aspirantes reclutados con las exigencias del puesto de trabajo, con el objeto de disponer de los recursos humanos con altos niveles de rendimiento.

El proceso de selección de los candidatos se desarrolla en torno a los objetivos y estrategias de la organización, así como los conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad del candidato en relación con las exigencias, diseño y características del puesto, para determinar a los recursos humanos que deban ser electos y contratados (Dolan et al., 2007).

2.2.3.2. Permanencia y desarrollo.

En la gestión de talento humano, gestión y administración de recursos humanos el término permanencia, se entiende vinculado al resultado obtenido en la evaluación del desempeño, que forma parte de los procesos de capacitación y desarrollo dirigidos a los miembros de las organizaciones, estos procesos son descrito teóricamente según autores de la siguiente manera:

Para Bohlander y Snell (2008), la capacitación permite cultivar y fortalecer los conocimientos, experiencias, competencias, habilidades y capacidades esenciales de los empleados, para cumplir individualmente y en equipo tareas cada vez más demandantes en busca de la calidad total, por lo tanto, los empleados necesitan constantemente participar en los procesos de capacitación con el fin de fomentar el aprendizaje orientado al desempeño efectivo de funciones y ajustarse a formas de trabajar en constante evolución.

La capacitación ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para ser más eficaces y efectivos en el cumplimiento de las tareas requeridas por el puesto de trabajo, incluso poder desempeñar otras funciones en áreas distintas y en niveles de mayor jerarquía en la organización (Bohlander y Snell, 2008).

El desarrollo asociado a la capacitación, tiene como propósito ampliar la experiencia laboral de una persona y “brindarle una visión a largo plazo del rol que cumplirá en la organización” (Bohlander y Snell, 2008, p. 318). El desarrollo permite suministrar al personal habilidades innovadoras para el desempeño de sus funciones e incentivar el crecimiento a través de un sistema de carrera profesional a largo plazo.

En todo proceso de capacitación y desarrollo se requiere que el personal deba ser evaluado para determinar la eficacia y eficiencia de su desempeño; evaluar el desempeño integra

un proceso aplicado a los empleados para determinar la calidad de su trabajo y ayudarlos a “entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño” (Bohlander y Snell, 2008, p. 348), de sus funciones que son útiles tanto para ellos como para la organización, para poder identificar fortalezas o debilidades, el logro de metas; que permiten proporcionar información, utiliza como base para otorgar estímulos, beneficios, recompensas, reconocimientos así como decidir la promoción, continuidad o la separación de los trabajadores.

En la aplicación de las evaluaciones de desempeño se debe definir claramente los aspectos a evaluar con base a los requisitos, diseño, descripción y especificaciones del puesto de cada trabajador, y a las metas y objetivos que persigue la empresa (Bohlander & Snell, 2008), es importante establecer previamente los criterios y estándares de evaluación, para dar seguridad y certeza a los trabajadores.

El proceso de permanencia y desarrollo, es considerado por Dolan et al. (2007) como “la formación y el desarrollo del empleado” (p.167), a través de la ejecución de actividades para mejorar el rendimiento, aumentar la capacidad, potenciar los conocimientos y habilidades de los empleados a corto y largo plazo.

La formación proporciona al empleado habilidades para corregir debilidades en su rendimiento fortaleciendo sus conocimientos, habilidades y actitudes de frente a cualquier situación; el desarrollo es el esfuerzo que la organización realiza para proporcionar a los empleados habilidades que le serán útiles en su desempeño a futuro. Tanto la formación como el desarrollo aportan experiencias de aprendizaje para mejorar el rendimiento a través de la adopción de nuevos conocimientos y la actualización de habilidades, con el objeto de superar las deficiencias y mejorar las actitudes de los trabajadores con relación a su trabajo, contribuyendo a elevar el compromiso con la organización (Dolan et al. 2007).

Así mismo la gestión y planificación de la carrera profesional forma parte del proceso de desarrollo de los empleados, ofreciendo la oportunidad de adquirir habilidades para lograr movilidad de puesto en dirección vertical uo horizontal, ampliando las posibilidades e incrementando las expectativas dentro de un plan de carrera, que además les permita acceder a incentivos, reconocimiento y retribuciones como resultado de un desempeño y rendimiento eficaz y eficiente (Dolan et al. 2007).

Se observa que la formación y el desarrollo contribuyen al desempeño de los trabajadores y su rendimiento, el cual debe ser sometido a un sistema de evaluación, que es definido por Dolant et al. (2007) como “ un procedimiento estructural y sistematico para medir y evaluar... los resultados relacionados con el trabajo” (p. 229), para conocer la productividad y rendimiento del empleado, en relación a la cantidad y calidad de los resultados de su tranbajo; el diseño y aplicación de las evaluaciones debe estar vinculado a las funciones del puesto y coherente con los objetivos de la organización.

Los resultados obtenidos de la evaluación del rendimiento, permiten determinar si es necesario modifiacar o poner en marcha programas actualizados de formación y desarrollo, gestionar y perfeccionar los planes de carrera, sirven de base para la distribución y asignación de retribuciones e incrementos salariales (Dolan et al. 2007).

Para Chiavenato (2009), la capacitación y el desarrollo de las personas son imprescindibles para el éxito de las organizaciones, dado qué invertir en capacitación brinda la oportunidad de “contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos” (p. 370), en beneficio de la organización y sus clientes.

La capacitación se entiende como un proceso educativo de corto plazo para agregar valor a las personas, a través del fortalecimiento de competencias, cualidades, habilidades,

capacidades, que les permitan un desempeño inmediato de mayor productividad, creatividad, y efectividad en el puesto en que se encuentren; la capacitación busca transmitir a las personas, las políticas, reglas, procedimientos, valores, misión, visión, metas y objetivos de la organización, con base en el diseño de programas continuos de capacitación orientados al desarrollo de competencias de sus colaboradores (Chiavenato, 2009).

El proceso de desarrollo de las personas se vincula con el crecimiento profesional por medio de programas de educación, formación y preparación, de habilidades y competencias que les sirvan para desempeñar nuevas funciones y adaptarse a los cambios y desafíos futuros dentro de la organización; (Chiavenato, 2009) afirma que “desarrollar a las personas, significa, sobre todo, brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean eficaces en lo que hacen” (p.366).

En algunas organizaciones el diseño de este proceso, ofrece a los trabajadores incluirse a un plan individual de carrera, para poder ocupar puestos de mayor complejidad o mayor jerarquía que representen mejores condiciones laborales y salariales, con base en el desarrollo de los programas de capacitación y desarrollo y los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño (Chiavenato, 2009).

Es importante resaltar la función que la evaluación del desempeño realiza para complementar y fortalecer a los procesos de capacitación y desarrollo de las personas en busca de un desempeño excelente, para que la organización incremente su competitividad.

La evaluación del desempeño “es un proceso de valoración sistemática” (Chiavenato, 2009, p. 245), en función de las metas y los resultados obtenidos, así como el desarrollo de competencias que permite conocer el nivel de productividad de los trabajadores, detectar problemas

en la organización, focalizar debilidades y retos que deban ser superados, opera como parametro para considerar ajustes o la inclusión de nuevos programas de capacitación y desarrollo.

Evaluar a los trabajadores brinda la oportunidad de conocer como los empleados desempeñan y ejercen sus actividades de trabajo y los logros que alcanzan, con el proposito de retroalimentarlos, corregirlos o recompensarlos con base a sus méritos por medio de aumentos de salario, promociones a cargos en sentido horizontal o vertical (Chiavenato 2009).

2.2.3.3. Proceso de separación.

La terminación de las relaciones laborales, jurídicas y administrativas del personal con la organización comprende el proceso de separación, que de acuerdo con Werther y Keith (2008) “constituye la decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado” (p. 242), dejando sin efecto el nombramiento del puesto que desempeñaba.

Siguiendo a Werther y Keith (2008) las causas de separación son establecidas por las organizaciones en función de su diseño y objetivos, siendo las más comunes la renuncia, la jubilación, incapacidad física permanente, también pueden ser originadas como resultado del bajo nivel de desempeño, productividad y competencia observado en las evaluaciones del desempeño, así mismo son consecuencia de la imposición de sanciones disciplinarias de carácter administrativo o legal, incluso pueden obedecer a estrategias y contingencias organizacionales provocadas por las crisis económicas que dan como resultado el despido masivo de personal y en el último de los casos por el fallecimiento del trabajador. Independientemente de las causas que provoquen la separación del empleo, la teoría de la administración y gestión del talento humano prevén desarrollar un mecanismo para dar por terminada la relación laboral, evitando el mayor grado de conflictos entre el personal que se separa y la organización.

Chiavenato (2007) señala que la dinámica organizacional produce constantes movimientos de personal, ya sea para transferirse, promocionarse o separarse de sus puestos; en relación a esta última afirma que existen dos causas de separación de los empleados, la primera se genera por jubilación cuando el trabajador cumple con la edad límite o a alcanzado los años de servicio suficientes para jubilarse, generando un movimiento de salida de la organización, que provoca una vacante como oportunidad de trabajo.

La segunda causa de separación es el despido, que puede ser de dos tipos: despido por renuncia, cuando el trabajador toma la decisión de salir de la organización y el despido por iniciativa de la organización, cuando ésta separa a empleado de su puesto por causas específicas como: reestructuración, recorte de personal, resultado de alguna sanción por indisciplina o mostrar incapacidad e incompetencia que afecten el desempeño de su trabajo y afecte a los objetivos e interés organizacionales (Chiavenato, 2007).

2.4. El Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, observado desde la perspectiva teórica de la Gerencia Pública

Considerando que el objeto del Servicio Profesional de Carrera es la profesionalización del personal, es importa señalar que la palabra profesión proviene del latín *professio.- onis*, que significa acción y efecto de profesar, el uso común del concepto tiene diferentes acepciones : empleo, facultad u oficio que cada uno tiene de ejercer públicamente, prestación o confesión pública de algo. (Pérez, 2001), sin embargo la profesionalización como sistema adoptado por la Fiscalía General del Estado de Tabasco para el diseño e instrumentación del Servicio Profesional de Carrera, trasciende al perfeccionamiento de una facultad u oficio y para explicarlo, el estudio se apoya en los elementos teóricos que aporta la Gerencia Pública.

En la década de 1970, como respuesta a la crisis del Estado Social provocada, entre otras cosas por el intervencionismo estatal en la economía, los gobiernos y las administraciones públicas iniciaron una serie de reformas institucionales, implantando un modelo gerencial denominado Nueva Gestión Pública, para restituir la capacidad directiva de los gobiernos en la administración de los asuntos públicos (Aguilar, 2010).

Para Arias (2005), la eminente reforma del Estado contempla la implementación de un nuevo modelo gerencial de recursos humanos en las instituciones gubernamentales, con el propósito de aumentar la eficacia, eficiencia, efectividad de las administraciones públicas y los sujetos que las integran, por lo tanto la reforma gerencial implica la modernización del sector público, a través de la “existencia de funcionarios públicos calificados y permanentemente entrenados, profesionalizados, protegidos de las interferencias políticas y motivados” (p. 4).

De acuerdo con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, desde el enfoque Teórico de la Gerencia Pública, los programas de profesionalización del servicio público se instrumentan como resultado de políticas de desarrollo administrativo, basadas en el modelo gerencial de la iniciativa privada; por lo que las transformaciones producidas al interior de las organizaciones del sector privado constituyen la inspiración del modelo gerencial en las organizaciones del sector público, “aumentando la autonomía de gestión de los gerentes, de ahí el nombre de gerencial” (CLAD 1998, p.10).

Para Arellano y Cabrero (2005), es indispensable que las instituciones implementen estrategias y programas para el desarrollo del personal, que permita a la administración pública poner en marcha un mecanismo de capacitación, preparación, especialización y mejoramiento profesional dirigido a los empleados públicos, con el propósito de fortalecer sus conocimientos, capacidades, aptitudes y actitudes, brindando la posibilidad de incluirse a un plan de carrera •

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

profesional para aspirar a incentivos y beneficios incluyendo el ascenso en los cargos y puestos, en este sentido se observa que la Fiscalía General del Estado de Tabasco instrumento el Servicio Profesional de Carrera, desde un enfoque Gerencial.

Adicionalmente apunta Perry (1998) que la teoría de la gestión pública aporta a los administradores públicos herramientas útiles y prácticas para responder de manera eficaz a las situaciones complejas que se presentan en la función administrativa, para saber que deberán hacer y cómo deben actuar con base a los valores institucionales, estas características se encuentran en el diseño e instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Para fortalecer esta idea, Aguilar (2006) señala que el enfoque y pensamiento gerencial del sector privado ha venido predominando en el ejercicio administrativo, lo que ha inspirado e impulsado en el sector público una serie de cambios y adaptaciones, dirigidas a la creación de servicios públicos como bienes considerando al ciudadano como cliente, modernizando las estructuras organizacionales, formulando planes estratégicos de políticas públicas, profesionalizando a sus burocracias para elevar la eficacia y calidad de su desempeño, mediante un sistema de carrera que forme el nuevo cuerpo gerencial del Estado.

De acuerdo con Arellano y Cabrero (2005), las organizaciones públicas centran su objetivo en el interés público, evidentemente el gobierno no puede ser considerado como una empresa dada su naturaleza y los fines que persigue, sin embargo, las administraciones públicas tienen la imperiosa urgencia de transformarse y por lo tanto adaptar elementos del sector privado que han demostrado su efectividad. Estos elementos se identifican en el diseño del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco para cumplir con su responsabilidad en materia de procuración de justicia.

Considerando que “el gobierno de y para los ciudadanos, debe tener como garantía una administración pública regida por el mérito, el desarrollo de nuevas pericias, la cultura de la calidad, la responsabilidad compartida y el voto de confianza de la sociedad” (Uvalle, 2004, p.41), la Fiscalía General del Estado de Tabasco, implementó el Servicio Profesional de Carrera como un sistema de profesionalización de su personal ministerial, policial y pericial, para brindar mejores servicios a la sociedad en cumplimiento de su responsabilidad como órgano público autónomo que forma parte del gobierno del Estado.

2.5. Evolución del Servicio civil de Carrera al Servicio Profesional de Carrera

Para explicar la influencia que tuvieron los sistemas de profesionalización de los empleados públicos, en la instrumentación del Servicio Civil de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, se expone la evolución de los primeros servicios de carrera en la administración pública, hasta llegar a lo que hoy se conoce como servicio profesional de carrera.

La tradición histórica del servicio civil sobre todo en los países europeos como, Inglaterra, Alemania, Francia, Italia y España, ha creado toda una clase de servidores públicos respetables y admirados por su alta responsabilidad, profesionalismo y sentido de pertenencia con que realizan sus tareas y responsabilidades, fortaleciendo a sus instituciones y en beneficio de la población, en el caso del continente americano es en los Estados Unidos donde esta tradición ve reflejada su mayor influencia pues la *Pendleton Act* de 1883 supone la abolición del sistema de despojos o botín político, e implica el nacimiento del servicio civil. (Martínez, 2013)

Para Dussauge (2005) el servicio civil “implica referirse a un grupo estable de funcionarios que idealmente con base en sus méritos, desarrollan una carrera dentro del sector público” (p. 1) ; una característica distintiva de los servicios civiles de carrera, es que su diseño se basa principalmente en valores como: el mérito, la igualdad y la estabilidad.

Éstas consideraciones permitirán a los servidores públicos aspirar a ascensos jerárquicos, promociones salariales, incentivos laborales que deben ganarse como producto de los resultados obtenidos y las valoraciones en torno al mérito acreditado y en sentido contrario, un desempeño poco profesional ineficiente, ineficaz e irresponsable, traerá como consecuencia, observaciones, sanciones e incluso la separación del cargo. (Dussauge, 2005).

Este sistema apunta Guerrero (2015), contar con un servicio civil que prepare a los funcionarios y que fije las bases, lineamientos y requisitos con los que deben contar los empleados públicos, representa la modernización de la administración pública desarrollada con base en el principio meritocrático para lograr el ingreso al empleo, mantener la permanencia, alcanzar el desarrollo y lograr la promoción a cargos de mayor jerarquía con base a evaluaciones periódicas y objetivas, con la garantía que “sus relaciones con el gobierno están regladas, sus derechos están a salvo y sus obligaciones debidamente fijadas”. (p. 307)

El servicio civil de carrera de acuerdo con Guerrero (2000) enfoca sus objetivos al reclutamiento meritocrático, como un sistema regulatorio de procedimientos administrativos que rigen y garantizan que el ingreso a la administración pública sea con base a los méritos de los aspirantes a formar parte de la administración, de igual forma que su permanencia, movilidad, incentivos y ascensos dependan estrictamente de este sistema de méritos. (p.2)

Al igual que la administración pública ha evolucionado, el servicio civil de carrera ha presentado cambios, logrando su desarrollo para consolidarse como un sistema de profesionalización al que en la modernidad se denomina servicio profesional de carrera.

2.6. Servicio Profesional de Carrera

La profesionalización de la función pública es considerada como un proceso a través del que las administraciones públicas adaptan herramientas y estrategias de las organizaciones del.

sector privado que han generado buenos resultados, con el propósito de desarrollarlas y adquirir un conjunto de atributos, que les permite disponer del personal con las aptitudes, actitudes y valores requeridos para el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones. (Oslak, 2002)

De acuerdo con Martínez (2013) la dimensión del término profesionalización es genérica y para su desarrollo implementa procesos de gestión estratégica de recursos humanos, incluyendo el servicio civil o profesional de carrera concebido como: un sistema que se ejecuta inicialmente con el reclutamiento y selección de los aspirantes, quienes una vez que forman parte de la organización son sujetos al proceso de formación y son motivados a través de promociones, ascensos, estímulos y retribuciones, con la finalidad que se especialicen para desempeñar “en términos de calidad, compromiso y eficiencia para conseguir los fines de la organización de la que forma parte” (p.32).

La profesionalización de la función pública implica un sistema por el que las instituciones se integran con personal calificado, capacitado y dotado de competencias y herramientas, técnicas y teóricas que le permitan desarrollar y ejecutar sus funciones con una alta especialidad, responsabilidad y compromiso, cualidades que serán objeto de evaluación en función a su desempeño, resultados y logros obtenidos con apego a principios éticos de transparencia y rendición de cuentas, con lo que se asegurará su permanencia y la posibilidad de ascender al interior de la organización, (Oslak, 2002).

De conformidad con la carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) “la profesionalización es una condición necesaria” (p.3) para dotar a los servidores públicos de atributos como: el mérito, capacidad, eficacia, responsabilidad, honestidad y apego estricto a los principios y valores de la democracia que garanticen la vocación del servicio y un mejor

desempeño de sus funciones, a través de un sistema de administración y gestión del empleo y los recursos humanos con base a criterios de igualdad, méritos e imparcialidad.

La profesionalización de la función pública “requiere necesariamente una transformación de la cultura política y de la cultura institucional” (Longo y Ramió, 2008, p. 20) donde los cambios del partido en el poder no pongan en riesgo la estabilidad del empleo de los funcionarios públicos. La profesionalización como política de Estado, contribuye a combatir la corrupción, lograr el desarrollo económico y humano de los recursos humanos que integran las burocracias con base a un sistema de méritos para el acceso, permanencia y continuidad en el empleo con el objeto de lograr el fortalecimiento de las instituciones públicas a través de diversos mecanismos entre ellos, el establecimiento de los servicios civiles y profesionales de carrera.

De acuerdo con Longo y Ramió (2008) un genuino servicio profesional de carrera, diseña sus propios criterios para conseguir la meta de la profesionalización, lo que implica que prevalezca el principio de mérito en el acceso, la carrera profesional y la estabilidad del personal.

De acuerdo con Martínez (2003), los principios rectores de un Sistema de Servicio Profesional de Carrera son: la legalidad, la eficiencia, la objetividad, la calidad, la imparcialidad, la equidad y la competencia por mérito.

Así mismo apunta que la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en su Artículo 2 define al servicio profesional de carrera como “un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad”; mecanismo que de acuerdo al Artículo 13 se desarrolla a través de los procesos siguientes:

-) Planeación de Recursos Humanos
-) Ingreso.

-) Desarrollo Profesional.
-) Capacitación y Certificación de Capacidades.
-) Evaluación del Desempeño.
-) Separación.
-) Control y Evaluación.

Sánchez (2017), apunta que, la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, se basa en un sistema “a partir de procesos de selección que culminan en el ingreso de un servidor público calificado que da certeza y continuidad a los procesos que se desarrollan en las instituciones”, que se fortalece por medio de la capacitación y desarrollo de las capacidades de los servidores públicos. (p. 21)

De esta manera señala Martínez (2009), se logra la institucionalización de un servicio profesional de Carrera en México, con el establecimiento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que permitirá a las dependencias de la administración pública federal avanzar en el tema de la profesionalización de sus funcionarios con el objeto de atender con mayor eficacia y eficiencia las tareas que el Estado les confiere en beneficio de la sociedad.

Con base a este planteamiento, se apunta que el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, representa la profesionalización del servicio público en materia de procuración e impartición de justicia materializado en el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera que encuentra sus raíces en los servicios civiles de carrera que han evolucionado hasta convertirse en servicios profesionales de carrera.

Capítulo 3 Diseño de la Investigación

La investigación se realizó siguiendo pautas metodológicas consideradas adecuadas y estrechamente vinculadas con los objetivos de investigación, mediante el análisis de documentos y la realización de entrevistas semiestructuradas a los actores que tuvieron una participación principal en la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

3.1. Enfoque de Investigación

Dado que la naturaleza del objeto de estudio corresponde al área de las ciencias sociales, se seleccionó la metodología cualitativa, para poder interpretar, describir, y evaluar las acciones que se realizaron en la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco en 2019, mediante la inmersión al campo del objeto de estudio que permitió observar la realidad del contexto en que éste se ubica “desde la perspectiva de los participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 358).

3.2. Tipo de Investigación

El desarrollo del estudio se realizó con base en la investigación acción, a partir del análisis participativo, con el propósito de conocer sobre la instrumentación del servicio profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, a través de las personas y los elementos que lo constituyen, propiciando la retroalimentación entre los participantes y como resultado del análisis aportar propuestas para atender necesidades y solucionar problemas (Bernal, 2010).

3.3. Unidades de Análisis

Se seleccionaron como unidades de análisis documental, la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, el Reglamento Interior de la Fiscalía General del Estado y

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

particularmente en el reglamento del Servicio Profesional de Carrera como instrumento de ejecución de las disposiciones jurídico administrativas, para el desarrollo de la investigación documental como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.
Selección de documentos como unidades de análisis.

Documento
1. Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco
2. Reglamento Interior de la Fiscalía General del Estado de Tabasco
3. Reglamento del Servicio Profesional de Carrera del Estado de Tabasco

Nota: Fuente elaboración propia con base en el análisis documental

En la selección de las personas como actores participantes, se consideró entrevistar a el Director General de Desarrollo y Evaluación Institucional, el Director General de Administración y principalmente al Director de la Escuela de la Fiscalía (Ver tabla 2) dado que, en el análisis documental, se identificó que los responsables de estas direcciones, son los encargados de instrumentar el Servicio Profesional de Carrera, en las dimensiones y elementos que se detallan en la tabla 3.

Tabla 2.
Juicio de expertos

JUICIO DE EXPERTOS	
Mtro. Mario Alberto Dueñas Zentella.	Licenciado en Derecho y maestro en Criminología y Psicología Jurídica. Inició su trabajo en la institución como agente del Ministerio Público para posteriormente ser director de Prevención del Delito; ha sido titular del Instituto de Capacitación del entonces

	PGJ y hasta este día era director General de Desarrollo y Evaluación Institucional. Así también, ha colaborado directamente en el diseño de diversos programas de mejora de la gestión con el propósito de adoptar mejores prácticas de procuración de justicia junto a organismos nacionales e internacionales como las embajadas de Estados Unidos y la Británica en México.
L.C.P. José Jesús Pedrero del Águila.	Director General Administrativo de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.
Dr. Marcial Bautista Gómez.	Director de la Escuela de FGE

Tabla 3.

Selección de actores participantes, dimensiones y elementos de análisis

Actores Participantes	Dimensiones	Elementos de Análisis
1. Director General de Desarrollo y Evaluación Institucional	Instrumentación Proceso de Planeación y Control	
1. Director General de Administración 2. Director de la Escuela de la Fiscalía	Proceso de Ingreso	Convocatoria Reclutamiento Selección Formación Inicial Nombramiento Certificación Plan Individual de Carrera
	Proceso de Permanencia y Desarrollo	Formación Continua Evaluación del Desempeño Reconocimientos y Estímulos Promoción Renovación de la Certificación Licencias Permisos y Comisiones Sistema Complementario de Seguridad Social
	Proceso de	Régimen Disciplinario

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Actores Participantes	Dimensiones	Elementos de Análisis
	Separación	Recurso de Revisión

Nota: Elaboración propia a partir del marco teórico

3.4. Dimensiones y elementos de análisis

Para conocer, describir y explicar la instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, en el desarrollo de la investigación se consideró a la instrumentación y los procesos del Servicio Profesional de Carrera como dimensiones y a sus etapas como elementos de análisis. Tablas 4 y 5.

Tabla 4.

Dimensiones y Elementos de Análisis del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Dimensiones	Elementos de Análisis
1. Instrumentación	
2. Planeación y Control	
3. Proceso de Ingreso	Convocatoria Reclutamiento Selección Formación Inicial Nombramiento Certificación Plan Individual de Carrera
4. Proceso de Permanencia y Desarrollo	Formación Continua Evaluación del Desempeño Reconocimientos y Estímulos Promoción Renovación de la Certificación Licencias Permisos y Comisiones Sistema Complementario de Seguridad Social
5. Proceso de Separación	Régimen Disciplinario Recurso de Revisión

Nota: Elaboración propia a partir del marco teórico

Tabla 5.

Descripción de los procesos de: ingreso, permanencia, desarrollo y separación que integra el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

DIMENSIÓN	CONCEPTO	ITEMS
Ingreso	<p>Integra las etapas de reclutamiento y selección de empleados.</p> <p>Durante el reclutamiento se busca encontrar los conocimientos, habilidades y capacidades específicas que se requieren para desempeñar un puesto, las cuales son especificadas mediante la publicación de una vacante. Mientras que, en la selección, se escogen a las personas que demuestran mayores conocimientos, habilidades y capacidades en función de las tareas, deberes y responsabilidades que requiere el puesto de trabajo.</p>	38-41
Permanencia y desarrollo	<p>Es la formación y desarrollo del empleado a través de la ejecución de actividades para mejorar el rendimiento, aumentar la capacidad, potenciar los conocimientos y habilidades de los empleados a corto y largo plazo. Mediando capacitaciones que ofrecen la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para ser más eficaces y efectivos en el cumplimiento de las tareas requeridas para el puesto de trabajo.</p> <p>Dicho proceso de capacitación y desarrollo requiere la evaluación del personal para determinar la eficiencia de su desempeño, donde dichos resultados llevan a una toma de decisiones sobre la modificación o puesta en marcha de programas actualizados de formación y desarrollo.</p>	41-45
Separación	<p>Es la terminación de las relaciones laborales, jurídicas y administrativas del personal con la organización que la comprende, dejando sin efecto el nombramiento del puesto que desempeñaba. Dentro de las causas de separación las más comunes son renuncia, jubilación, incapacidad permanente u originada como resultado del bajo nivel de desempeño, productividad y competencia observado en las evaluaciones.</p>	45-46

Nota: Elaboración propia a partir del marco teórico

3.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Se seleccionó el análisis documental como técnica de investigación para la obtención de datos e identificar, conocer y entender los procesos del Servicio profesional de carrera, en tanto las guías de entrevista contribuyeron como instrumento para la recolección de información que proporcionaron los actores participantes en relación a la instrumentación de los elementos que integran cada uno de los procesos del Servicio Profesional de Carrera.

En la tabla 6, se presenta la información identificada en un primer ejercicio producto de la técnica de análisis de documentos.

Tabla 6.
Selección de documentos como unidades de análisis.

Documento	Información
1. Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco	Establece el marco normativo del organismo
2. Reglamento Interior de la Fiscalía General del Estado de Tabasco	Define la organización y funcionamiento de la Fiscalía
3. Reglamento del Servicio Profesional de Carrera del Estado de Tabasco	Establece las normas, los lineamientos mecanismos e instrumentos del Servicio

Nota: Fuente elaboración propia con base en el análisis documental

3.5.1. Guías de entrevistas.

Con el propósito de recolectar información, se realizaron entrevistas pertinentes y estrechamente vinculadas con los objetivos de investigación, mediante la técnica de entrevista semiestructurada, diseñadas y validadas para su aplicación conforme a las pautas metodológicas que Alonso (2007) considera como “un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea

argumental” (p. 228), con intercambio de información entre los actores seleccionados en las unidades de análisis, con base en los guiones que a continuación se presentan.

Guía de Entrevista al Director de Desarrollo y Evaluación Institucional

Fecha de realización: 15 de junio de 2020.

Nombre del Entrevistado: Mtro. Mario Alberto Dueñas Zentella.

Objetivo: Análisis en 2019 de la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Dimensión: Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera y el Proceso de Planeación y Control.

1. ¿Se cuenta con la formulación de perfiles y competencias que requiere el Servicio Profesional de Carrera?
2. ¿Están identificadas las necesidades de capacitación, rotación, separación o remoción del Servicio Profesional de Carrera, que le permitan contar con el número de elementos adecuados para su óptimo funcionamiento?
3. ¿Existen estudios prospectivos del Servicio Profesional de Carrera, para determinar las necesidades de formación que permitan a los integrantes cubrir los perfiles por competencia en las diferentes categorías?
4. ¿Se han realizado evaluaciones de desempeño de los integrantes del Servicio Profesional de Carrera?
5. ¿Con qué planes, programas y proyectos cuenta el Servicio Profesional de carrera?
6. ¿Se han realizado acciones, eventos y demás actividades necesarias para el desarrollo del Servicio Profesional de Carrera?

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

7. ¿Se han celebrado convenios de colaboración con instituciones y organismos públicos o privados?

8. ¿Se cuenta con una base de datos para el registro y control de los integrantes del Servicio Profesional de Carrera?

Guía de Entrevista al Director General de Administración

Fecha de realización: 15 de junio de 2020

Nombre del Entrevistado: L.C.P. José Jesús Pedrero del Águila

Organización: Fiscalía General del Estado de Tabasco

Objetivo: Análisis en 2019 de la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Dimensión: Proceso de Ingreso.

¿Qué actividades se han realizado para instrumentar el proceso de Ingreso?

¿Se publicaron convocatorias del Servicio Profesional de Carrera en 2019?

¿Cuántas convocatorias fueron para Nuevo Ingreso?

¿Cuántos aspirantes en 2019, participaron en las convocatorias de nuevo ingreso?

¿Cuántas convocatorias fueron para el Proceso de Reconocimiento y Estímulo?

¿Cuántas fueron para el Proceso de Promoción?

¿Se realizaron actividades de reclutamiento?

¿Se realizaron actividades de selección?

¿Se realizaron actividades de formación inicial?

¿Se realizaron actividades de nombramiento?

¿Se realizaron actividades de certificación?

¿Se realizaron actividades de plan individual de carrera?

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

¿Se realizaron actividades de reingreso?

Dimensión: Proceso de Permanencia y Desarrollo

¿Qué actividades se han realizado para instrumentar el proceso de Permanencia y Desarrollo?

¿Se realizaron actividades de formación continua?

¿Se realizaron actividades de evaluación del desempeño?

¿Se realizaron actividades de reconocimientos y estímulos?

¿Se realizaron actividades de promoción?

¿Se realizaron actividades de renovación de la certificación?

¿Se realizaron actividades de permisos y comisiones?

¿Se realizaron actividades de sistema complementario de seguridad social?

Dimensión: Proceso de Separación.

¿Qué actividades se han realizado para instrumentar el proceso de Separación?

¿Se presentaron casos de separación por causas ordinarias?

¿Se presentaron casos de separación por régimen disciplinario?

¿Se presentaron casos de separación por recurso de revisión?

Guía de Entrevista al Director de la Escuela de la Fiscalía.

Fecha de realización: 19 de junio de 2020.

Nombre del Entrevistado: Dr. Marcial Bautista Gómez.

Organización: Fiscalía General del Estado de Tabasco

Objetivo: Análisis en 2019 de la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Dimensión: Proceso de Ingreso.

¿Qué actividades se han realizado para instrumentar el proceso de Ingreso?

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

¿Se publicaron convocatorias del Servicio Profesional de Carrera en 2019?

¿Cuántas convocatorias fueron para Nuevo Ingreso?

¿Cuántos aspirantes en 2019, participaron en las convocatorias de nuevo ingreso?

¿Cuántas convocatorias fueron para el Proceso de Reconocimiento y Estímulo?

¿Cuántas fueron para el Proceso de Promoción?

¿Se realizaron actividades de reclutamiento?

¿Se realizaron actividades de selección?

¿Se realizaron actividades de formación inicial?

¿Se realizaron actividades de nombramiento?

¿Se realizaron actividades de certificación?

¿Se realizaron actividades de plan individual de carrera?

¿Se realizaron actividades de reingreso?

Dimensión: Proceso de Permanencia y Desarrollo

¿Qué actividades se han realizado para instrumentar el proceso de Permanencia y Desarrollo?

¿Se realizaron actividades de formación continua?

¿Se realizaron actividades de evaluación del desempeño?

¿Se realizaron actividades de reconocimientos y estímulos?

¿Se realizaron actividades de promoción?

¿Se realizaron actividades de renovación de la certificación?

¿Se realizaron actividades de permisos y comisiones?

¿Se realizaron actividades de sistema complementario de seguridad social?

Dimensión: Proceso de Separación.

¿Qué actividades se han realizado para instrumentar el proceso de Separación?

¿Se presentaron casos de separación por causas ordinarias?

¿Se presentaron casos de separación por régimen disciplinario?

¿Se presentaron casos de separación por recurso de revisión?

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo 4. Resultados de la Instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco

En este capítulo se detalla la interpretación de los resultados obtenidos a partir de las dimensiones y elementos de análisis seleccionados para el estudio de la instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco. La exposición de los resultados se organizó a partir del contenido del Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco y las perspectivas teóricas de la Gestión del Talento Humano, para el análisis de los hallazgos obtenidos de la entrevista realizada al Director de Desarrollo y Evaluación Institucional, debido a que por circunstancias de la pandemia provocada por el Covid-19, las entrevistas programadas con el Director de la Escuela de la Fiscalía y el Director General de Administración, no fue posible llevarlas a cabo.

4.1. Instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco

Con base en las respuestas proporcionadas por el entrevistado, se identificó como hallazgo principal, que no fue posible la instrumentación en 2019 del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, debido a dos circunstancias, la primera de ellas, fue la falta de aprobación y autorización del catálogo de perfiles de puestos por parte del Sistema Nacional de Seguridad Pública; y la segunda, que aún no se ha logrado armonizar la Ley Orgánica, el Reglamento Interno y el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, los tres documentos de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Debido que a la Fiscalía General del Estado de Tabasco no le fue posible instrumentar el Servicio Profesional de Carrera, pero que, sin embargo, el entrevistado manifestó que, si habían

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

realizado algunas de las etapas del proceso de gestión del talento humano para avanzar en la profesionalización de los fiscales del ministerio público, policías de investigación y el personal que integra los servicios periciales.

4.2. Aplicación en 2019 del proceso de la gestión pública por la Fiscalía General del Estado de Tabasco

En virtud de que por las limitaciones de la validación de los perfiles de los puestos por el Sistema Nacional de Seguridad Pública no fue posible la instrumentación del Servicio Profesional de Carrera, la Fiscalía General del Estado de Tabasco, optó por realizar algunos de los procesos de gestión del talento humano para avanzar en la profesionalización de los fiscales del ministerio público, policías de investigación y el personal de servicios periciales, en consecuencia para continuar con la investigación y realizar el análisis de la información proporcionada, se formuló una nueva pregunta de investigación:

- J ¿Qué etapas del proceso de gestión del talento humano aplicó en 2019 la Fiscalía General del Estado de Tabasco?, derivándose de esta pregunta un nuevo objetivo de investigación:
- J Determinar las etapas del proceso de gestión del talento humano que aplicó en 2019 la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Para responder a esta nueva pregunta de investigación y alcanzar el objetivo derivado del hallazgo logrado, y de esta manera realizar el análisis de las respuestas obtenidas en la entrevista, las dimensiones se construyeron a partir de las etapas del proceso de gestión de talento humano, aplicadas por la Fiscalía General del Estado de Tabasco en 2019 para avanzar en la profesionalización de los fiscales del ministerio público, policías de investigación y el personal que integra los servicios periciales.

A continuación, se presentan las etapas del proceso de gestión del talento humano, su descripción teórica y su aplicación por parte de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Tabla 7.

Etapas del proceso de gestión del talento humano y su aplicación en 2019 por la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Etapa del Proceso de Gestión del Talento Humano	Descripción de la Etapa	Aplicación según respuesta del Director de Desarrollo y Evaluación Institucional
Análisis, Diseño y Descripción de los Puestos de fiscal del Ministerio Público, Policía de Investigación y Personal de los servicios periciales	El análisis y diseño y descripción de puestos, consiste en identificar y especificar claramente, el contenido de las funciones y responsabilidades que deben realizarse en él y detallar los requisitos que se deben cumplir para ocuparlo. Bohlander y Snell (2008), Chiavenato (2007), Dolan et al. (2007).	Existe un catálogo de perfiles acorde al escalafón que se plantea en el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, pero aún falta la validación por parte del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. Proceso que se ha llevado más de tres años. Sin embargo, se opera con las categorías previstas en la Ley Orgánica y el Reglamento Interior. Se elaboró la definición de cada una de las categorías que lo integran, así como la descripción de sus funciones, en virtud que se cuenta con un modelo de gestión estandarizado a nivel regional, establecido por la Secretaría de Gobernación.
Etapa del Proceso de Gestión del Talento Humano	Descripción de la Etapa	Aplicación según respuesta del Director de Desarrollo y Evaluación Institucional
Reclutamiento de los Recursos Humanos	Es la etapa en la que, por medio de convocatorias internas o externas, las organizaciones buscan atraer, encontrar y personas, con las competencias específicas	Se emitieron tres convocatorias abiertas para nuevo ingreso, una para personal ministerial, otra para personal policial y otra para personal ministerial.

Etapa del Proceso de Gestión del Talento Humano	Descripción de la Etapa	Aplicación según respuesta del Director de Desarrollo y Evaluación Institucional
Selección de los Recursos Humanos	que se requieren para el desempeño de los puestos Bohlander y Snell (2008), Chiavenato (2007).	Acudieron cerca de 900 participantes. También se emitió una convocatoria interna para promoción al cargo de fiscal en jefe.
Formación, Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos	En esta etapa se elige a las personas que demostraron reunir los conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes que se requieren para cubrir la necesidades y exigencias para desempeñar un puesto Bohlander y Snell (2008), Dolan et al. (2007), Garcia-Revilla (2006). La formación permite a las personas, afinar sus competencias, con base en cursos orientados a potenciar su aprendizaje. Por medio de la capacitación, se fortalecen los conocimientos, experiencias, habilidades y capacidades, con el propósito de incrementar la calidad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. El desarrollo vincula el desempeño con la productividad y el crecimiento profesional, por medio del acceso a nuevos conocimientos y practicas con base en la ejecución de los planes y programas de capacitación y desarrollo, Bohlander y Snell (2008), (Chiavenato, 2009), Dolan et al. (2007).	Como resultado de las tres convocatorias para nuevo ingreso y las actividades de reclutamiento, se seleccionaron a 82 persona de los 900 participantes. Los 82 seleccionados recibieron la formación inicial que, de acuerdo con el Sistema Nacional de Seguridad Pública, incluyó las siguientes horas de capacitación: 775 horas para el personal ministerial; 900 horas para el personal policial de investigación. Falta el personal pericial Se identificaron en 2019 las necesidades de capacitación, a partir del diagnóstico elaborado por la Escuela de la Fiscalía, para dirigir de una forma más organizada los tipos de capacitación de personal. Se han contratado entes externos, como universidades públicas y las academias regionales de seguridad pública del Sistema Nacional de Seguridad Pública, para el

Etapa del Proceso de Gestión del Talento Humano	Descripción de la Etapa	Aplicación según respuesta del Director de Desarrollo y Evaluación Institucional
		desarrollo de los cursos de formación inicial. Se realizaron 170 cursos de actualización y especialización dirigidos a altos mandos
Etapa del Proceso de Gestión del Talento Humano	Descripción de la Etapa	Aplicación según respuesta del Director de Desarrollo y Evaluación Institucional
Gestión del Plan de Carrera Profesional		No se ha aplicado
Evaluación del Desempeño	Se considera un proceso de valoración, que permite conocer los niveles de productividad de las personas, establecer la calidad de su trabajo, así como la actitud y aptitud con que desempeña sus funciones. La evaluación del desempeño permite contar con datos objetivos para retroalimentar, corregir, incentivar, a las personas en función de los resultados y cumplimiento de sus obligaciones y logro de metas, e incluso prescindir de ellos si se presentan resultados negativos que afecten a los intereses y objetivos de la organización Bohlander y Snell (2008), (Chiavenato, 2009), Dolan et al. (2007).	Se realizan gradualmente, una por año, seleccionando a un número determinado de elementos por cada una de las categorías operativas que integran el personal ministerial, policial y pericial. Se realizaron actividades para la certificación, con base en la aprobación de los procesos de selección y los exámenes de control de confianza que establece el Sistema Nacional de Seguridad Pública. La vigencia de las certificaciones y el proceso para aprobar su renovación es de tres años.
Sistema de Retribuciones y Compensaciones		No se ha aplicado

Nota: Elaboración propia a partir del marco teórico y la información obtenida en la entrevista.

4.3. Etapas del proceso de gestión del talento humano que no fueron aplicadas por la Fiscalía General del Estado de Tabasco

Con base a la información obtenida de los resultados de la investigación, las etapas de gestión del talento humano que no se aplicaron por la Fiscalía General del Estado de Tabasco, fueron:

-) La Gestión del Plan del Carrera Profesional.
-) El Sistema de Retribuciones y compensaciones.

4.4. Equivalencias de las etapas del proceso de gestión del talento humano con el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Si bien es cierto no se ha instrumentado el Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, como se explicó en el apartado anterior, algunas etapas del proceso de gestión del talento humano sí fueron instrumentadas. De ahí que con la finalidad de visualizar la situación en materia de desarrollo de personal que prevalece en los puestos de fiscal del ministerio público, policía de investigación y personal de los servicios periciales, en este último apartado del capítulo cuatro y por lo tanto de la tesis, se comparan las etapas aplicadas con las que les corresponden en el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco, de esta forma también es posible identificar el trabajo que debe realizar la Fiscalía General del Estado de Tabasco para instrumentar el Servicio Profesional de Carrera.

Conclusiones

La débil condición de eficiencia y eficacia de los órganos de gobierno en sus tres niveles, ha motivado que se propongan condiciones orientadas a revertir los antiguos moldes de corrupción y falta de legitimidad que han puesto en desventaja a los servidores públicos y continúan siendo un obstáculo para el buen funcionamiento o el deber ser de las instituciones.

A pesar de no haberse aplicado en su totalidad la instrumentación del servicio profesional de carrera en Tabasco, es relevante destacar algunos logros, que se pueden visibilizar y ubicar durante el desarrollo de algunas de las etapas de los procesos de ingreso, permanencia y desarrollo y la separación. En estas tres etapas y con base a la información recaudada en las entrevistas con los sujetos de estudio se pueden constatar que la instrumentación del servicio profesional de carrera es un mecanismo que puede garantizar condiciones donde el servidor público puede cambiar antiguos esquemas para desarrollar nuevas habilidades que le permitan realizar una mejor función dentro del ejercicio y el desarrollo de las actividades administrativas. Este mecanismo de profesionalización pondera crear una nueva cultura de servicio que llegue a consolidar resultados tan importantes en la gerencia pública como la eficacia, eficiencia y calidad. Si bien el talento humano es determinante para lograr estos objetivos se debe incentivar este enfoque de políticas públicas.

Los instrumentos del servicio profesional de carrera analizan los procesos de planeación y control de recursos humanos, ingreso permanencia y la separación. El pleno desarrollo e implementación adecuada y total de estas etapas son fundamentales para poder obtener los alcances y resultados que se necesitan para lograr la eficacia y eficiencia de esta política pública y así brindar un mejor servicio y satisfacción a los ciudadanos usuarios.

Referencias

- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, L. F. (2010). *www.scielo.org.mx*. Recuperado el 11 de Marzo de 2020
- Alonso, L. (2007). *Sujetos y Discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa*. en J.M. Delgado y J.M. Gutiérrez. *Métodos y Técnicas cuantitativas de investigación en Ciencias Sociales*. España: Síntesis.
- Arellano, D., & Cabrero, E. (2005). La nueva Gestión Pública y su teoría de la Organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizaconal. *Gestión y Política Pública*, 599-618.
- Arias, A. M. (18-22 de Octubre de 2005). La escuela del alto gobierno en la nueva gerencia pública: la profesionalización del arte de gobernar. *X Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago, Chile.
- Bernal, c. A. (2010). *Metodología de la Investigación: dministración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera Edición ed.). Bogota D.C., colombia: Pearson Educación.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14a. ed. ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Burack, E. H. (1990). *Planificación y aplicación creativas de Recursos Humanos: una orientación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

- Cabrero, E. (1998). *Gestión Pública, ¿La Administración Pública de siempre bajo un nuevo disfraz?* En B. Bozeman, *La Gestión Pública: su situación actual*. (págs. 19-35). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.f.: McGraw-Hill.
- CIFP. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. Santa Cruz de la Sierra Bolivia: CLAD.
- CLAD. (1998). *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. Madrid, España: CLAD.
- CPET Art., 54 Ter. (2014). *Constitución Política del Esatdo Libre y Soberano de Tabasco*. Villahermosa; Tabasco: Periódico Oficial del Estado.
- CPEUM Art. 102. (2020). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Ciudad de México: Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- CPEUM Art. 123 B. (s.f.).
- CPEUM Art. 21. (2016). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: H. Congreso de la Union.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, D.C.: Ecoe.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Susan, E. J., & S. Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer,retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid; Esapaña: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Dumitru, D. C. (junio de 2013). *Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos*. Universidad de Almería, Almería. Recuperado el 02 de Mayo de 2020

Dussauge, M. (2005). Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual. *Revista Servicio Profesional de Carrera*. México.

García-Revilla, L. (2006). *El Factor Humano en la Empresa. Gestión y Administración de Recursos Humanos*. EOI.

Guerrero Amparan, J. P. (2000). *Consideraciones sobre la instauración del servicio civil en México*. México D.F.: CIDE.

Guerrero, O. (2015). Servicio Civil de Carrera en México Origen y Evolución. En d. C. LXII Legislatura de la Cámara de Diputados, *Los Avances del México Contemporáneo: 1995-2015* (Vol. Tomo III, págs. 305-327). Mexico D.F.: Cámara de Diputados LXII Legislatura,CEFP,INAP.

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc.Graw-Hill.

INEGI. (2018). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública*. Inegi.

L.G.S.N.S.P. (2009). *Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública*. México D.F.: Diario Oficial de la Federación.

L.O.F.G.E.T. (2014). *Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Tabasco*. Villahermosa; Tabasco: Periodico Oficial del Estado.

L.S.S.P.E.T., A. 1. (2018). *Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado de Tabasco*. Villahermosa, Tabasco: Periódico Oficial del Estado.

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

-
- Longo, F., & Ramió, C. (2008). *La Profesionalización del Empleo Público en América Latina*. Barcelona, España: Ediciones Bellaterra.
- Martínez Puón, R. (2003). ¿Servicio Profesional de Carrera para que? En CLAD, *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (págs. 1-31). Panamá.
- Martínez Puón, R. (2013). *La Profesionalización de la Función Pública: Ideas para Latinoamérica*. Mérida, Venezuela: Talleres Gráficos Universitarios ULA.
- Miguel Guzman, M. d., Pérez Campdesuñer, R., & Noda Hernández, M. (2010). ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos? *Ciencias Holguin*, 1-10.
- Oslak, O. (2002). *El Servicio Civil en América Latina y el Caribe: Situación y Retos Futuros*. Venezuela.
- Pérez, J. (2001). *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Obtenido de <http://redie.ens.uabc.mx/vol3no2/contenido-fernandez.html>
- Perry, J. L. (1998). Teoría de la Gestión Pública: ¿Qué es? ¿Qué debería ser? En B. Bozeman, *La Gestión Pública: su situación Actual* (pág. 547). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- POE. (21 de Junio de 2014). Periódico Oficial del Estado de Tabasco. *Decreto 115*. Villahermosa, Tabasco, México.
- Rojas Soriano, R. (2012). *Métodos para la investigación social. Una proposición dialéctica* (Décima octava ed.). México D.F.: Plaza y Valdés .
- RSPCFGE. (21 de Septiembre de 2016). Reglamento del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco. *Reglamento*. Villahermosa, Tabasco, México.

Análisis en 2019 de la Instrumentación del Servicio Profesional de Carrera de la Fiscalía General del Estado de Tabasco.

Sánchez, L. A. (2017). Análisis del Servicio Profesional de Carrera: la necesidad del cambio.

Encrucijada Revista del Centro de Estudios en Administración Pública, 19-39.

Uvalle, R. (2004). Servicio profesional y nueva gestión pública en México. En J. R. Salinas narváez, & Eliseo, *Servicio civil de carrera en México* (págs. 137-161). Ciudad de México.

Werther, W. B., & Keith, d. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. México D.F.: McGraw-Hill.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.