

# Revista de Administración Pública



## Importancia de la Dirección Estratégica o Ejecutiva en el Servicio Civil de Carrera

**Alfonso González Mateos\***

*Resumen:* Se desarrolla el objeto del servicio civil de carrera (SCC) como el desarrollo institucional a través del desarrollo de los individuos y de la organización. Aquí se infiere que mediante capacitación técnica y aplicación de los individuos, la organización obtenga estrategias necesarias para lograr resultados.

Se presenta una Estrategia para tener un SCC que logre el desarrollo institucional, destacando líneas de carrera para el desarrollo de la Dirección Estratégica o Ejecutiva. Se describe una Nueva Administración Pública y Gobierno, resaltando la formación de directores públicos. De lo anterior se deduce la importancia de la Dirección Estratégica o Ejecutiva del SCC. Finalmente se proponen, primero Reflexiones sobre la Dirección Estratégica o Dirección Ejecutiva del SCC, desde el punto de vista Liderazgo mediante seis puntos y después una Estrategia para llevar a cabo dicha Dirección Estratégica o Ejecutiva, desde el punto de vista seguimiento y control, en cinco pasos.

\* Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, con Mención Honorífica, UNAM. Maestría en Economía Aplicada en “The American University” en la ciudad de Washington, D.C., Master en Dirección de Empresas para Ejecutivos con Experiencia en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Actualmente es Doctorante en Administración Pública, UNAM. Ha sido funcionario público en la SHCP y otras instituciones públicas. Catedrático con 36 años de experiencia en la UNAM y otras universidades. Profesor en Administración de Negocios. Facultad de Economía y Negocios. Universidad Anáhuac México

*Palabras clave:* Servicio civil, desarrollo institucional, dirección estratégica, liderazgo.

## **Importance of Strategic or Executive Management in the Career Civil Service**

*Abstract:* The object of the career civil service (CCS) is developed as institutional development through the development of individuals and the organization. Here it is inferred that through technical training and application of individuals, the organization obtains strategies necessary to achieve results. A Strategy for having a CCS that achieves institutional development is presented, highlighting career lines for the development of Strategic or Executive Management. A New Public Administration and Government is described, highlighting the training of public managers. From the above, the importance of the Strategic or Executive Direction of the SCC can be deduced. Finally, we propose, firstly, Reflections on the Strategic Direction or Executive Direction of the CCS, from the Leadership point of view through six points and then a Strategy to carry out this Strategic Direction or Executive Direction, from the follow up and control point of view, in five steps.

*Keywords:* Civil service, Institutional development, Strategic management, leadership.

Fecha de recepción del artículo: 23-enero-2020

Fecha de aceptación: 25-febrero-2020

## **Introducción**

El presente es un trabajo teórico/conceptual con fines de comprensión. Se describen reflexiones sobre cómo la Dirección Estratégica o Ejecutiva debe incluirse en el Servicio Civil de Carrera (SCC).

El artículo consta de siete temas, en el tema I se explica el objeto del servicio civil de carrera como el desarrollo institucional a través del progreso de los individuos y de la organización. Aquí se infiere que mediante la capacitación técnica y aplicación de los individuos, la organización obtiene las estrategias necesarias para lograr los resultados.

En el tema II se presenta una estrategia para implementar un Servicio Civil de Carrera que logre el desarrollo institucional, destacando las líneas de carrera como base para la enseñanza de la Dirección Estratégica o Ejecutiva. En el tema III se describen los campos de estudio de una Nueva Administración Pública y Gobierno, resaltando el campo de formación de directores públicos.

Posteriormente, en el tema IV se deduce la importancia de la dirección estratégica o ejecutiva del servicio civil de carrera a través de las inferencias de los tres primeros temas.

En los temas V y VI se proponen, primero Reflexiones sobre la Dirección estratégica o dirección ejecutiva del servicio civil de carrera, desde el punto de vista liderazgo, mediante seis puntos; y después se expone cómo llevar a cabo dicha dirección estratégica o ejecutiva, desde el punto de vista seguimiento y control, en cinco pasos.

El tema VII presenta las conclusiones y reflexiones finales, haciendo énfasis en las dos metodologías propuestas a incluirse en el servicio civil de carrera para el desarrollo de directores estratégicos o ejecutivos

## **Tema I. Objeto del Servicio Civil de Carrera**

El objeto del servicio civil de carrera es el crecimiento institucional y éste implica dos cosas el desarrollo de los individuos y el de la organización.<sup>1</sup>

1. El desarrollo de los individuos se conforma por: i) la oportunidad de tener una carrera dentro de la institución que complemente su plan de vida; ii) la adquisición de conocimientos técnicos a través de la capacitación y la oportunidad de ponerlos en práctica en su propia posición, y iii) la permanencia en la institución cumpliendo con sus obligaciones.

1 Ricardo Uvalle Berrones, *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México, Retos y Perspectivas*, México, UNAM, Plaza y Valdés Editores, 2000, PP. 26.

2. El desarrollo de la organización implica allegarse de recursos humanos especializados, que aseguren el desarrollo e implementación de las estrategias necesarias.

Y por último, lograr la continuidad de programas en la Institución.

El desarrollo de los individuos debe estar concatenado con el desarrollo de la organización. Dicha concatenación significa que:

- lograr una carrera para el individuo implica para la organización allegarse de recursos humanos especializados.
- capacitar al individuo con conocimientos técnicos y que los ponga en práctica, implica para la organización asegurar el desarrollo e implementación de estrategias necesarias para hacer realidad los planes.
- Finalmente, que el individuo permanezca en la institución con el cumplimiento de sus obligaciones, es lograr en la organización la continuidad de los programas institucionales.

El objeto del servicio civil de carrera, que es el desarrollo institucional, se complementa con el arraigo en la institución y éste se logra a través de la inamovilidad de los individuos cumpliendo con sus obligaciones, la cual per se tiene un valor.

Por otro lado este arraigo en la institución debe de tener un tabulador competitivo de mercado, prestaciones de corto, mediano y largo plazo y un retiro digno después de haber dedicado toda una vida a la institución.

En este tema, objeto del servicio civil de carrera, cabe resaltar: en el rubro de capacitación al individuo con conocimientos técnicos, hay que incluir en el momento apropiado, antes de estar al frente de una posición directiva, la enseñanza de la Dirección Estratégica o Ejecutiva.

## **Tema II Estrategia para tener un Servicio Civil de Carrera que logre el desarrollo institucional, es decir el desarrollo de los individuos y de la organización**

Al desarrollar los apartados de la implementación de un SCC, se trata de inferir la importancia de la inclusión de la enseñanza de la dirección estratégica o ejecutiva en dicho SCC. Esta estrategia consta de 19 apartados.

1. Administración del SCC por un Comité Interno. Aquí se definirán las normas y procedimientos del SCC. Se le dirigirá, es decir, se tomarán las decisiones de su operación y así mismo se le evaluará en su conjunto.
  2. Líneas de carrera, por donde el individuo realiza su carrera dentro de la Institución y básicamente son líneas que cumplen con la misión para lo que fue hecha dicha institución. Éstas son clave para el desarrollo de estrategias que implementen los planes institucionales. “Las líneas de carrera se definen como los caminos o campos de funciones especializadas, por las cuales el servidor público, incursionará su carrera dentro del organismo”;<sup>2</sup>
  3. Cadena de puestos. Son los puestos que se convierten en peldaños de ascenso en la carrera institucional y, generalmente, van desde un especialista técnico, hasta un director general.
  4. Puesto inicial. Es donde inicia la carrera el individuo.
  5. Puesto tope. Es donde termina el desarrollo de profesionales.
  6. Perfiles de puesto. Son los profesiogramas, es decir la descripción de los requerimientos de cada uno de los puestos de cada Línea de Carrera de la institución, que contempla los avances en cada peldaño y su contenido es la profesión, los años de experiencia, la especialidad técnica, los conocimientos de idiomas y las competencias del puesto.
- 2 González, Alfonso, “Desarrollo de un Modelo de Servicio Civil de Carrera para un Organismo Especializado “en Ricardo Uvalle y Marcela Bravo Ahuja (Coodrs) Visión Multidimensional del Servicio Público Profesionalizado, México, UNAM, Plaza y Valdés Editores, 1999. PP. 173.

7. Tabulador. Este debe de estar basado en la valuación de puestos y debe de evitar rotaciones y pirateos por alta especialidad.
8. Compensaciones, incentivos y prestaciones. Este apartado de la estrategia es básico para lograr el arraigo del individuo en la institución, de lo contrario no existirá permanencia en la institución y no se logrará la continuidad de los programas institucionales.
9. Evaluación integral. “La evaluación integral es el proceso a través del cual se otorgarán las promociones y ascensos.”<sup>3</sup> Ésta se compone de la valoración de capacitación, productividad y desempeño laboral en cada uno de los peldaños de la carrera de dicho servicio civil. Es decir, la capacitación requerida en el peldaño, la productividad, que es el cumplimiento de metas cuantitativas y cualitativas en dicho peldaño y el desempeño laboral a través de las competencias logradas como el trabajo en equipo y la toma de decisiones.
10. Nuevo ingreso. Se compone del examen de ingreso en la institución con base a las características de cada Línea de Carrera.
11. Criterios de selección. Se basan en los requisitos de ingreso y las políticas de reclutamiento.
12. Subcomité Técnico de Evaluación. Aquí se definen los ingresos, promociones, ascensos y equivalencias con base en la meritocracia. La integración de este subcomité debe ser por personas totalmente imparciales. Los aspectos que evalúan son la capacitación del individuo, su productividad y su desempeño laboral.
13. Subcomité de capacitación. La labor de este subcomité es desarrollar programas integrales de capacitación que logren el desarrollo del individuo en la Línea de Carrera que elija.
14. Derechos y obligaciones. Para evitar desvirtuar el objetivo de un servicio civil a un sindicato de profesionales, es necesario desarrollar este apartado de derechos y obligaciones de los individuos en la institución. A qué está obligado a

3 Ibidem, PP. 174.

cumplir y a qué tiene derecho, es decir su obligación es lograr su desarrollo profesional y su derecho la inamovilidad condicionada a resultados.

“Los derechos y obligaciones constituyen mecanismos que permiten operar al sistema bajo un marco de legalidad y transparencia respecto a las relaciones de carácter social, contractual y exigencia moral que debe guardar el servidor público respecto al organismo y sistema.”<sup>4</sup>

15. Sanciones. La falta de cumplimiento en capacitación, productividad y desempeño laboral deben de estar contempladas en las sanciones, así como la falta de honradez, espeto y justicia.
16. Retiro digno. Si se pretende que los individuos le dediquen por lo menos treinta años de su vida a la institución, se tiene que lograr un retiro digno a través de fondos complementarios a la jubilación y pensión.
17. Sistemas de Control de Gestión e Informática. En instituciones complejas es necesario tener un archivo maestro donde se administren todos los apartados anteriores.
18. Comunicación interna de la Cultura Institucional. Son los mecanismos de coordinación, es decir las bases de interrelación y los medios de integración para lograr permear en la cultura institucional todos los apartados de la estrategia de implementación del servicio civil de carrera.
19. Evaluación institucional del Servicio Civil de Carrera. Aquí se consideran dos aspectos, la medición de la funcionalidad, que es el aspecto cuantitativo; y la valoración de la operación, que es el aspecto cualitativo.

En este apartado es donde se mide y evalúa si el servicio civil, a través de sus dieciocho apartados logra el desarrollo de los individuos y el de la organización. Es decir si se logra el desarrollo institucional, que es el objeto del servicio civil de carrera.

En este tema, estrategia para implementar un servicio civil de carrera que logre el desarrollo institucional,

4 Ibidem PP. 177.

cabe resaltar las Líneas de Carrera que son por donde el individuo transita a través del tiempo en la institución, y básicamente son líneas que cumplen con la misión para lo que fue hecha dicha institución. En estas líneas de carrera es donde se debe incluir la enseñanza de la Dirección Estratégica o Ejecutiva dada su importancia.

### **III Necesidad de una Nueva Administración Pública y Gobierno.**

La administración pública generalmente actúa en la incertidumbre y por ello es necesario dividir los campos de estudio que implicaría esa nueva administración pública y gobierno.

Se desarrollan los 10 campos de estudio de esta nueva administración pública y gobierno, para explicar la importancia de incluir la enseñanza de la Dirección Estratégica o Ejecutiva en la formación de directores públicos.

1. Asuntos públicos. Aquí es necesario definir los espacios públicos, a quién le toca qué actividad y dejar perfectamente medibles los resultados a alcanzar.
2. Ciudadanía. Es la participación democrática que legitima un diagnóstico basado en las preferencias y necesidades de la ciudadanía. "...la administración pública mantiene una relación recíproca con los medios en los que interviene, con la ciudadanía y sus demandas.<sup>5</sup>
3. Gobernabilidad. Es lograr consensos y acuerdos con los grupos sociales para que exista corresponsabilidad. Es decir cómo administrar para hacer coexistir contrarios.
4. Políticas públicas. Derivado de los campos de estudio de ciudadanía y de gobernabilidad con los grupos sociales, es necesario conformar las políticas públicas, legitimadas y consensuadas con la ciudadanía y con los grupos sociales.

5 Pardo, María del Carmen (compiladora), *Administración pública mexicana del siglo XX*, México, BBAPdf, XXI Siglo Veintiuno editores, 2010. PP. 54.

Después de este sistema donde se definen las políticas públicas, es necesario desarrollar otros tres campos de estudio de esta nueva administración pública y gobierno.

5. Relaciones con el Congreso. Desarrollar un cabildeo de políticas públicas para que se acepte la idea del porqué estas estrategias. El objeto es tener consensos multipartidistas.
6. Instituciones. Son el instrumento para llevar a la práctica las ideas plasmadas en las políticas públicas consensuadas y legitimadas. La credibilidad de la ciudadanía y grupos sociales en estas instituciones es básica para lograr el gobierno de las instituciones. “El arte del buen gobierno es el referente que las instituciones públicas tienen para responder con eficiencia a los problemas, las carencias y las necesidades sociales.”<sup>6</sup>
7. Institucionalidad. Capacidad de gobierno. Se refiere a desarrollar directores públicos que sepan deducir estrategias, tomar decisiones y mandar personas para implementar las políticas públicas aprobadas, es decir, directores estratégicos o directores ejecutivos que aterricen las políticas públicas a través de estrategias y acciones para lograr los resultados requeridos.

De lo anterior se tiene un sistema que va de los asuntos públicos y espacio de lo público como entradas, como procesos, la legitimación de la ciudadanía y los grupos sociales; y como resultado de este sistema, las políticas públicas consensuadas y legitimadas.

Por otro lado un segundo sistema, tiene como base las relaciones con el congreso para hacer leyes secundarias para las políticas públicas del primer sistema; como procesos de conversión, las instituciones que materializarán dichas políticas públicas; y como resultado de este sistema, los directores públicos (directores estratégicos o ejecutivos) quienes manejarán dichas Instituciones, tomando decisiones y dirigiendo personas.

6 Ricardo Uvalle Berrones, *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México, Retos y Perspectivas*, México, UNAM, Plaza y Valdés Editores, 2000, PP. 30.

- Se requiere un tercer sistema que tenga como entrada la evaluación integral institucional, como proceso, la confirmación o corrección de las políticas públicas, y como resultado el quién hará todo (personal público), que es el objeto del servicio civil de carrera.
8. Evaluación integral institucional. Se requiere: i) evaluación ciudadana de sus preferencias y necesidades, ii) evaluación gremial de los grupos sociales, y iii) evaluación del desempeño en el servicio civil de carrera.
  9. Confirmación o corrección de las políticas públicas. En este campo de estudio se deben validar o modificar la planeación estratégica o planeación de desarrollo y sus políticas públicas implementadas por los directores públicos, directores estratégicos o directores ejecutivos. Con este campo se retroalimentan y se reevalúan las políticas públicas.
  10. Servicio Civil de Carrera. Forma a los individuos, quienes harán todo: planes, políticas públicas, programas, proyectos y acciones para lograr los resultados requeridos.

En este tema, al desarrollar los campos de estudio de una nueva administración pública y gobierno, la enseñanza de la dirección estratégica o ejecutiva deberá quedar incluida en las capacidades de los directores públicos para tomar decisiones y mandar individuos al conducir instituciones.

#### **IV Deducción de la importancia de la Dirección Estratégica o Ejecutiva del Servicio Civil de Carrera**

En el primer tema desarrollado, el objeto del servicio civil de carrera, se estableció que al capacitar al individuo con conocimientos técnicos y que éste los ponga en práctica, implica para la organización asegurar el desarrollo e implementación de las estrategias necesarias para hacer realidad los planes, de aquí la importancia de la dirección estratégica o dirección ejecutiva en el servicio civil de carrera.

En el segundo tema, estrategia para implementar un servicio civil de carrera que logre el desarrollo institucional, es decir el desarrollo de los individuos y el desarrollo de la organización, se logró deducir en su apartado 2, Líneas de

Carrera, por las cuales el individuo realiza su carrera en la institución y que básicamente cumplen con la misión para lo que fue hecha dicha institución. Éstas son clave para el desarrollo de estrategias que implementen los planes institucionales. De aquí la importancia de la dirección estratégica o dirección ejecutiva del servicio civil de carrera.

En el tercer tema, necesidad de una Nueva Administración Pública y Gobierno, se estableció que la administración pública generalmente actúa en la incertidumbre. Por ello es necesario dividir en campos de estudio lo que implicaría una nueva administración pública y gobierno. En el campo 7, la institucionalidad o capacidad de gobierno, se refiere a desarrollar directores públicos que sepan establecer estrategias, tomar decisiones y dirigir personas para implementar las políticas públicas aprobadas. Es decir directores estratégicos o directores ejecutivos que aterricen las políticas públicas a través de estrategias y acciones para lograr los resultados requeridos.

Después de constatar la importancia de la dirección estratégica o ejecutiva del SCC en tres temas: el objeto del servicio civil de carrera, la estrategia para implementar un servicio civil de carrera y los campos de estudio de una nueva administración pública y gobierno, se propondrán dos temas adicionales. Uno, sobre reflexiones de esta dirección estratégica o ejecutiva del SCC a través del liderazgo, y otro, sobre una estrategia para llevar a cabo dicha dirección estratégica o ejecutiva, a través de un seguimiento y control.

### **V Reflexiones sobre la Dirección Estratégica o Dirección Ejecutiva del Servicio Civil de Carrera, desde el punto de vista Liderazgo<sup>7</sup>**

Estas reflexiones se realizarán a través de seis puntos: aceptando retos y tomando decisiones; el director estratégico o ejecutivo como brújula; la flexibilidad para establecer objetivos y lograrlos; la selección del talento para lograr resultados; el líder como servidor; y la pasión por la tarea.

7 Puga, Rodrigo, Dirección General, Conferencia Cuatrimestral Universidad Anáhuac, México, 2019, PP. 1-13.

Punto 1. Aceptando retos y tomando decisiones. el director estratégico o ejecutivo tiene que aceptar los retos que emanan del Plan de Desarrollo y las políticas públicas para implementarlo. Debe tener la capacidad de plantear problemas y necesidades que implican esas políticas públicas, dar soluciones como hipótesis a través de estrategias que se plasmen en modelos para transmitir las a los subordinados encargados de aterrizar dichas estrategias.

Que esta materialización de estrategias se lleve a cabo desarrollando hipótesis, desarrollando las soluciones necesarias y aterrizando las acciones a través de procesos. Asimismo tomando decisiones sobre los diferentes escenarios, alternativas o perspectivas.

Para plantear problemas y necesidades es necesario que los defina la institución a través de tres pilares. El primero, el universo de ciudadanos a atender o servir. El segundo, el servicio público a otorgar. El tercero, cómo hacer llegar el servicio público al universo de ciudadanos a atender o servir.

Otro paso para plantear los problemas y necesidades es hacer un diagnóstico interno y un análisis externo.

En el diagnóstico interno, deducir con qué se cuenta para implementar los planes y qué es necesario tener como adicional a lo que tenemos.

En el análisis externo tiene que definir el proyecto con el cual aterrizará el Plan Nacional de Desarrollo, los programas nacionales o las políticas públicas necesarias.

Dar soluciones como hipótesis. En este apartado el director estratégico o ejecutivo tendrá que desarrollar las estrategias, es decir el por dónde conducir a la institución para lograr las políticas públicas en implementación.

Es conveniente que estas estrategias se describan mediante modelos que son la abstracción de la realidad, con los pasos necesarios para hacer realidad las políticas públicas, programas nacionales o el Plan Nacional de Desarrollo.

El siguiente paso es aterrizar las soluciones o estrategias, y para lo anterior se deben describir procesos como suma de procedimientos y éstos como suma de actividades necesarias para hacer realidad las estrategias. Aquí el Director Estratégico se debe de asegurar que todos los procesos y procedimientos estén alineados con los pasos de las estrategias plasmadas en los modelos que se transmitirán a los encargados de materializar acciones.

Paso siguiente es la toma de decisiones, que debe ser consensuada y colegiada en equipo para definir los diferentes escenarios, alternativas y/o perspectivas para lograr lo que se quiere.

Punto 2. El director estratégico o ejecutivo como brújula. debe ser capaz de dar rumbo y guiar a los ejecutores de las acciones, a través de transmitir la estrategia por modelos. Es decir, orientar significa transmitir la estrategia a través de modelos, que muestren la abstracción de la realidad y los pasos para concretar dicha estrategia.

Punto 3. La flexibilidad para establecer objetivos y lograrlos. El director estratégico o ejecutivo, debe ser capaz de establecer los objetivos hacia donde se dirige la institución para materializar las ideas plasmadas en los planes y así mismo. debe ser capaz de establecer el camino por dónde se lograrán dichos objetivos.

Para lo anterior el director ejecutivo debe de tener extraordinaria flexibilidad, como elemento sensor, modificando el objetivo y moviendo rápidamente las acciones para lograrlo.

Punto 4. Selección del talento para lograr resultados. Es una actividad primordial para materializar las ideas y estrategias necesarias. Es dónde hay que saber qué se necesita para realizar las funciones y acciones y cómo mezclar las distintas competencias y habilidades del talento disponible.

Aquí se debe pensar en el trabajo en equipo, en el cómo dar la oportunidad de conocer la opinión de cada uno de los miembros del equipo, en cómo discernir el valor agregado de cada una de las participaciones de los miembros del

equipo para el bien de la institución, y el cómo lograr una estrategia compartida entre todos los miembros del equipo.

Punto 5. El líder como servidor. El director estratégico o ejecutivo debe de ser un servidor para sus colaboradores y la institución. Debe de ver cómo comandar, como mandar en conjunto, delegando y supervisando, con liderazgo democrático y participativo. Ser capaz de formar nuevos líderes de conseguir relaciones adentro y fuera de la institución, que sean capaces de vender las habilidades y competencias de su equipo hacia afuera y de traer las competencias y habilidades que no tenga su equipo de afuera hacia adentro. Y asimismo saber integrar hombres clave.

Punto 6. Pasión por la tarea. Actividad básica del director estratégico o ejecutivo es lograr en su equipo la pasión por la tarea. Es el saber apasionar a los colaboradores encargados de ejecutar las actividades para materializar la estrategia. Y esto se logra a través de saber motivar, comunicar y felicitar/ reconocer.

Motivar, es saber cómo apasionar a su personal, el lograr que esté enfocado en lo que debe hacer y que le guste, que lo llegue a disfrutar, no sólo como cumplimiento de su trabajo, sino cómo llegar a trascender.

Comunicar implica lograr una disciplina que permita a través de modelos transmitir los pasos necesarios de la estrategia, para lograr hacer realidad los planes, programas o políticas públicas.

Felicitar/reconocer es tener la capacidad como director estratégico o ejecutivo de reconocer cuando se logren metas u objetivos parciales o totales, mediante estímulos económicos, sociales o físicos, el esfuerzo de la pasión por la tarea.

## **VI Una Estrategia para llevar a cabo dicha Dirección Estratégica o Ejecutiva, desde el punto de vista seguimiento y control.**

“Así, se vuelve importante la reformulación de la reforma administrativa mediante la planeación estratégica de objetivos, la creación de grupos claros de beneficiarios,

principalmente, claro está, de ciudadanos, que no sólo prefieran esta reforma, sino que la exijan, así como mediante una estrategia de difusión de los resultados logrados y una agenda de progresivo, pero profundo cambio organizacional.”<sup>8</sup>

Los cinco pasos básicos de esta estrategia son: 1, Clarificar el objetivo; 2. Describir en cuatro apartados la estrategia: Cambios organizacionales, cambios en procesos, capacitación y cambios en sistemas; 3. Poner todas las actividades en el tiempo; 4. Suponer anticipadamente el costo; y 5. Definir quién lo ejecutará.

1. Clarificar el objetivo. En este apartado se tiene que dejar claro el objetivo y la cuantificación del mismo. Ejemplo, pasar de 2.5% de presencia fiscal en el universo de contribuyentes de recaudación fiscal al 5%. Lo anterior implica tener claro que las auditorías fiscales son presenciales y que si realizamos el 2.5% con 6,000 auditores, necesitaríamos doblar ese número para conseguir el 5%, es decir otros 6,000 auditores.

## 2. Descripción de la Estrategia

2.1 Cambios Organizacionales: pasar de 6,000 fiscalizadores que representan el 2.5% de presencia fiscal en el universo de contribuyentes a 12,000 fiscalizadores que es el 5% de presencia fiscal. Meta incrementar 6,000 fiscalizadores.

2.2 Cambios en Procesos: pasar de una auditoría directa que tarda hasta año y medio a una auditoría intermedia que dure tres meses, pero que se revise la base gravable. Meta simplificar procesos de auditoría.

2.3 Capacitación: capacitar a los 6,000 fiscalizadores existentes en los nuevos procesos de auditoría. Capacitar a los 6,000 fiscalizadores nuevos en los procesos anteriores de auditoría y en los nuevos procesos de auditoría. Meta capacitar a nuevos y existentes fiscalizadores.

2.4 Cambios en sistemas (Tecnología Informática y Comunicaciones): en hardware, se comprarán

8 Pardo, María del Carmen (compiladora), Administración pública mexicana del siglo XX, México, BBAPdf, XXI Siglo Veintiuno Editores, 2010. PP. 54.

12,000 laptops, en software, se diseñará un sistema que comunique al auditor de la empresa auditada al *master file* o archivo maestro de Hacienda. En comunicaciones, se comprarán 12,000 celulares, se desarrollará una intranet y se diseñará la seguridad informática necesaria. Meta cambios en sistemas y comunicación necesarios.

3. Poner todas las actividades en el tiempo. Es la división de actividades para llevar a cabo todo el proyecto. Es la materialización de la estrategia y lleva los mismos rubros (cambios organizacionales, cambios en procesos, capacitación, y cambios en sistemas).

En este apartado se pone en la primera columna, la estructura programática, que es la división de actividades de cada rubro. Es decir todas las actividades necesarias para hacer realidad la estrategia.

La segunda columna es la calendarización de actividades y la tercera columna es la unidad de medida que sirve de base para medir el resultado esperado.

4. Suponer anticipadamente el costo. Describe el costo de cada actividad (presupuesto): capítulo 1,000 recursos humanos, capítulo 2,000 recursos materiales, capítulo 3,000 servicios generales, capítulo 5,000 gasto de inversión y capítulo 6,000 obra pública.

5 Definir quién lo ejecutará. Como quinta columna se describe la estructura organizacional que es la división de la organización, es el quién hará cada actividad.

Al poner todas las actividades en el tiempo, con su costo y quién las ejecutará, se da seguimiento y control, mediante el quién hará cada actividad, en qué tiempo, con qué resultado y cuánto costará.

De esta manera, con los cinco pasos básicos –ya descritos– de esta estrategia, se tiene el seguimiento y el control de la dirección estratégica o ejecutiva del servicio civil de carrera.

## Tema VII Conclusiones y reflexiones finales

Después de inferir la importancia de la dirección estratégica o ejecutiva en el servicio civil de carrera, a través del objeto del SSC, de la estrategia para implementar un SCC que logre el desarrollo institucional, es decir el desarrollo de los individuos y el desarrollo de la organización y de la necesidad de una nueva administración pública y gobierno.

En el primer tema destacamos la capacitación del individuo con conocimientos técnicos y su puesta en práctica para asegurar el desarrollo e implementación de estrategias necesarias para hacer realidad los planes.

“El servicio público es la base para que los actos de gobierno se traduzcan en resultados, decisiones y expectativas cumplidas.”<sup>9</sup>

En el segundo tema destacamos las líneas de carrera por donde el individuo realiza su carrera dentro de la institución y que, básicamente, son líneas sustantivas que cumplen con la misión para lo que fue hecha dicha institución, y que éstas son clave para el desarrollo de estrategias que implementen los planes institucionales.

En el tercer tema, en el campo 7, institucionalidad o capacidad de gobierno, que se refiere a desarrollar directores públicos que sepan deducir estrategias, tomar decisiones y mandar personas para implementar las políticas públicas aprobadas. Es decir directores estratégicos o directores ejecutivos que aterricen políticas públicas a través de estrategias y acciones para lograr los resultados requeridos. Se propusieron dos metodologías para incluirse en el servicio civil de carrera para el desarrollo de directores estratégicos o directores ejecutivos.

La primera metodología, Reflexiones sobre la Dirección Estratégica o Dirección Ejecutiva del Servicio Civil de Carrera, desde el punto de vista liderazgo, consta de seis puntos: aceptando retos y tomando decisiones, el director

9 Uvalle Berrones, Ricardo, *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México, Retos y Perspectivas*, México, UNAM, Plaza y Valdés Editores, 2000, PP. 70.

estratégico o ejecutivo como brújula, la flexibilidad para establecer objetivos y lograrlos, la selección del talento para lograr resultados, el líder como servidor, y la pasión por la tarea.

La segunda metodología, Una estrategia para llevar a cabo dicha dirección estratégica o ejecutiva, desde el punto de vista seguimiento y control, consta de cinco pasos básicos que son: i) clarificar el objetivo; ii) describir en cuatro apartados la estrategia: cambios organizacionales, cambios en procesos, capacitación y cambios en sistemas; iii) poner todas las actividades en el tiempo; iv) suponer anticipadamente el costo, y v) definir quién lo ejecutará.

De esta manera se podría incluir el desarrollo de directores estratégicos o directores ejecutivos en el servicio civil de carrera.

### **Ventajas de incluir las dos metodologías propuestas de Dirección Estratégica o Ejecutiva en el Servicio Civil de Carrera**

Tener dentro de las líneas de carrera del SCC una preparación en liderazgo y otra en seguimiento y control para los candidatos a directores públicos.

La primera metodología propuesta de dirección estratégica o ejecutiva desde el punto de vista liderazgo tiene las ventajas de desarrollar las habilidades denominadas blandas. Es decir estar preparados para el difícil oficio de liderar.

- Primera ventaja, poseer métodos y procesos para enfrentar retos y tomar decisiones.

Saber plantear los problemas y necesidades de las instituciones.

Dar soluciones con una visión de saberlas implementar.

Tener la capacidad de desarrollar esas soluciones con estrategias viables.

Y, con lo anterior, lograr los resultados de planes, programas o proyectos.

- Segunda ventaja, tener métodos y procesos para saber guiar al personal.

Transmitir estrategias a través de modelos que las describan a los colaboradores.

Ser una brújula para su equipo, para que sigan el camino correcto y logren entre todos las metas requeridas.

- Tercera ventaja, saber establecer objetivos y tener la flexibilidad de moverlos según las circunstancias.

Estas tres primeras ventajas proporcionan al director público o líder institucional capacidades para la toma de decisiones, de orientación a su equipo y de flexibilidad para establecer los cambios necesarios y lograr los resultados requeridos.

- Cuarta ventaja, saber seleccionar el talento, que el directivo posea las capacidades para lograr esta primordial tarea, saber integrar equipos de trabajo.
- Quinta ventaja, saber ser líder como servidor.

Saber delegar y supervisar.

Saber crear estrategias en equipo, consensuadas.

Saber formar nuevos líderes.

Saber hacer relaciones internas y externas para su equipo.

Saber integrar hombres clave, coordinarlos.

Saber dar testimonio de práctica de valores, de ética.

- Sexta ventaja, saber apasionar a su gente.

Saberla motivar, saberla felicitar y saberla reconocer.

La segunda metodología propuesta de dirección estratégica o ejecutiva desde el punto de vista seguimiento y control, tiene la ventaja de desarrollar las habilidades denominadas duras. Es decir lograr números concretos.

- Primera ventaja, saber definir objetivos cuantitativamente a dónde tiene que ir la institución.
- Segunda ventaja, saber describir la estrategia y definirla concretamente en cambios organizacionales necesarios; cambios en procesos de servicios públicos, de regulación, y de supervisión; definir las brechas de capacitación del talento; y los cambios en tecnología informática y comunicaciones.
- Tercera ventaja, saber materializar las estrategias, mediante la definición de la totalidad de actividades necesarias, su atinada calendarización y definición de entregables.

- Cuarta ventaja, saber asignar recursos escasos para fines múltiples y/o alternativos.
- Quinta ventaja, saber definir quién ejecutará todo lo necesario.

Con estas dos metodologías propuestas de dirección estratégica o ejecutiva, el SCC se enriquecerá al poder proporcionar a los candidatos que lleguen en su momento a ser directores públicos, estar preparados para:

1. Liderar manejando habilidades blandas: aceptando retos, tomando decisiones, siendo una brújula, teniendo flexibilidad de mando, seleccionando el talento en el lugar adecuado, siendo un líder servidor y apasionando a su equipo.
2. Dar seguimiento y control manejando habilidades duras para lograr los resultados cuantitativos que requieren las instituciones: definiendo quién hará cada actividad, en qué tiempo, con qué entregable y cuánto costará.

## **Bibliografía**

- Ban, Carolyn, *How do public managers manage?*, Estados Unidos, Jossey-Bass, 1995.
- Kettl, Donald F. y Patricia W. Ingraham, *Civil Service Reform: Building a Government that Works*, Estados Unidos, Brookings Institution Press, 1996.
- González Mateos, Alfonso. (2018). *Reflexiones sobre el concepto de Política*. Actualidad Económica Revista de la Universidad Nacional de Córdoba Argentina, Año XXVIII (No.95).
- González Mateos, Alfonso. (2019). *Licenciaturas empresariales como alternativa para emprendedores y empresarios*. Revista Generación Anáhuac. Red de universidades Anáhuac. México., Revista digital (abril 2019).
- González Mateos, Alfonso. (2019). *¿Cómo saber liderar y emprender?* ENCLAVE Boletín de Noticias, Universidad Anáhuac México, 2<sup>a</sup>. quincena (marzo 2019).

- Perry, James L. y Theo A.J. Toonen, *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, Estados Unidos, Indiana University Press, 1996.
- Tompkins, Jonathan, *Human Resource Management in Government*, Estados Unidos, Harper Collins, 1995.
- Pardo, María del Carmen (Compiladora), *Administración pública mexicana del siglo XX*, México, BBAPdf, XXI Siglo Veintiuno Editores, 2010.
- Michael J., Marquardt, *Global Human Resource Development*, Estados Unidos, Prentice Hall, 1993.
- Uvalle Berrones, Ricardo y Marcela Bravo Ahuja (Coodinadores), *Visión multidimensional del servicio público profesionalizado*, México, UNAM, Plaza y Valdés Editores, 1999.
- Uvalle Berrones, Ricardo, *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México*, Retos y Perspectivas, México, UNAM, Plaza y Valdés Editores, 2000.
- Pyper, Robert, *The British Civil Service*, Gran Bretaña, Prentice Hall, 1995
- Puga, Rodrigo, *Dirección General*, Conferencia Cuatrimestral Universidad Anáhuac, México, 2019.

**Información Bibliográfica sobre Estado,  
Administración y Sociedad del Centro  
Latinoamericano de Administración para  
el Desarrollo (CLAD)**

La evaluación democrática de la función pública: un modelo de control de avance para macroproyectos / González Mateos, Alfonso. - México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2001. - 12 p.

**Evento:** Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 6 (2001 Nov. 5-9: Buenos Aires). - CLAD

Descriptores: Congreso Clad 6-2001; Evaluación de Proyectos; Evaluación de Resultados; Modelos de Evaluación; Coordinación; Control Social; Sistemas de Control; Función Pública; Democracia.

Ubicación Física: CLAD 00424.36

La importancia de la dirección pública en la organización e implementación de las políticas democráticas / González Mateos, Alfonso. - México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2000. - 9 p.

**Evento:** Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 5 (2000 Oct. 24-27: Santo Domingo). - CLAD  
Descriptores: CONGRESO CLAD 5-2000; implementación de políticas; administración estratégica  
Ubicación Física: CLAD 00390.05

Retos sociales y políticos de la nueva administración pública / González Mateos, Alfonso. - México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1999. - 20 p.

**Evento:** Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 4 (1999 Oct. 19-22: México). - CLAD  
Descriptores: CONGRESO CLAD 4-1999; gobernabilidad; Estado; gestión pública; tendencias en administración pública; análisis social; función del Estado; modernización de la gestión pública  
Ubicación Física: CLAD 00362.02

El tránsito de la administración pública tradicional a la administración pública moderna: la calificación profesional de los servidores públicos / González Mateos, Alfonso. - México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1998. - 56 p.

**Evento:** Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 3 (1998 Oct. 14-17: Madrid). - CLAD  
Descriptores: CONGRESO CLAD 3-1998; función pública; funcionario público; capacitación de personal público; formación de administradores; programas de capacitación; carrera administrativa; estudio de casos; institución financiera pública; procedimientos administrativos; metodología; modernización de la gestión pública; México.  
Ubicación Física: CLAD 00336.04