

Transparencia y Servicio Civil de Carrera Municipal

Rosalía Bustos Moncayo

*Asesora en Transparencia, Archivos y
Protección de Datos personales en
Ayuntamientos*

Resumen

Puede resultar sensible ante las autoridades municipales el tema del servicio civil de carrera, por no existir antecedentes del mismo en ésta o anteriores administraciones, sin embargo, la existencia del mismo parte desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 115, numeral II); la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; la Constitución Política del Estado de Jalisco (artículo 116); la Ley para los Servidores Públicos del Estado de Jalisco y sus Municipios (título Sexto, capítulo I); entre otras leyes aplicables que los facultan a generar y aprobar reglamentos o disposiciones administrativas en beneficio del mismo, y que en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios, también menciona el profesionalismo de los servidores públicos, obligando a transparentar el ejercicio de la función pública, garantizando el acceso, la consulta, difusión y publicación de la información que genere a través de sus directores o servidores como derecho constitucional de la sociedad.

Por todo lo anterior debería ser obligatorio, para los ayuntamientos, la implementación y el servicio civil de carrera como medio para una función pública transparente.

PALABRAS CLAVES:

Servicio Civil de Carrera, Capacitación, Municipio, Transparencia, Servidores Públicos, Unidad de Transparencia, Obligatorio

El servicio civil comprende un comportamiento social-laboral que nos lleva a conocer la realidad de los servidores y sus conocimientos para aplicar la transparencia y rendición de cuentas, como lo establece la ley, fundamentando así la necesidad que esto implica el capacitar y/o especializar a los servidores públicos de los municipios, comenzando por los titulares de las unidades de transparencia. De esta manera, podemos asimilar, a manera de definición, al servicio civil de carrera como la forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común; siendo en este caso la de capacitar a los funcionarios de todos los niveles y así eficientar los procesos del gobierno municipal; de no ser así, el mismo se verá afectado por posibles funcionarios ignorantes y corruptos, y la escasa transparencia en sus actividades laborales.

El Servicio civil de carrera, obligatorio, aseguraría productividad

Capacitación inmediata y obligatoria es un concepto cuya aplicación le vendría muy bien a cualquier institución pública, en cualquier área y en cualquier parte del país. Mejor aún si esto evoluciona y se concibe como especialización indispensable para un mejor desempeño frente al ciudadano.

De manera particular, y a propósito de mi experiencia profesional, considero que sería de gran ventaja a la unidad de transparencia en los municipios de Jalisco establecer el servicio civil de carrera de carácter obligatorio para todo empleado recién contratado, con el fin de asegurar su productividad. La razón es muy sencilla: el funcionario público sería capaz de brindar una mejor atención al ciudadano, más rápida y precisa, que permitirá aportar no sólo el liderazgo y capacidades particulares por las que fue convocado por otro líder, pues al tener el conocimiento pleno del área en la que trabajará; ofrecerá un mejor papel ante la ciudadanía y en el proceso de crecimiento profesional logrará identificación de su potencial a exhibir en ese ámbito.

Lo anterior sólo puede descubrirse en un proceso llamado capacitación y en el caso del Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos de Jalisco (ITEI), la fuente de mejora es abundante a través de los contenidos que ofrece el Centro de Estudios Superiores de la Información Pública y Protección de Datos Personales (CESIP).

Lo recién comentado es una reflexión que en años recientes se ha convertido en una evidencia para quien esto escribe, debido a mi caso particular y a través de este artículo quiero explicarlo a manera de propuesta, a beneficio de próximas administraciones y la que está en curso.

Estudí una carrera que no está directamente relacionada con el servicio público: psicología. En mi primera experiencia como funcionaria, que ocurrió en 2009, no fue complicado aportar a mi departamento los mejores resultados posibles ya que entré participando en un ámbito de total dominio previo, recursos humanos. Sin embargo, la dificultad llegó años más tarde, al ser promovida por mi jefe directo. Por fortuna, fueron los cursos, diplomados y todo contenido adicional que recibí en mi área de trabajo, los que me hicieron llegar a las metas y tener la seguridad e inspiración para plantear otras más, rodeándome de los profesionales adecuados.

En 2009 comencé a desempeñar labores en el Instituto Tecnológico Superior de Cocula, actualmente llamado Instituto Mario Molina Pasquel. Ahí, tuve una responsabilidad cuyos afortunados resultados, hicieron que mi jefe advirtiera en mí suficientes capacidades para desarrollarme en un puesto de la unidad de transparencia en ese Instituto. Tras un breve conflicto de duda en el que ciertamente sentía que debería tomar el reto para vivir nuevas experiencias; pero dudaba, pues hasta entonces consideraba que era un territorio exclusivo para los licenciados en derecho, por el amplio conocimiento de leyes. Sin embargo, tomé la estafeta, con una convicción: si después de agotar esfuerzos, los primeros resultados no fuesen alentadores, agradecería la oportunidad y buscaría otros horizontes.

Afortunadamente no sólo logré salir adelante, sino también crecí personal, laboral y socialmente. A diferencia de las creencias populares, la dinámica de trabajo, que sí permitió avanzar, no fue el todo en el proceso de apropiamiento y alto rendimiento. Fue vital recibir cursos a través del CESIP, y la gran diferencia comenzó a notarse no sólo en mí sino en varios compañeros que comenzaron a desempeñarse al mismo tiempo, pues coincidió que otros más tampoco pertenecían a la carrera de leyes, ciencias políticas, administración, contaduría, marketing, entre otras.

Fue en 2015 cuando tomé mi primer diplomado (Transparencia y Protección de Datos Personales), siendo parte de la primera generación de esa opción en el ITEI. A ésa continuaron varias más que me han hecho crecer, destacando entre ellas la especialidad en gestión publicación y protección de información, que cursé en 2018. Ahora que me encuentro en otro municipio de Jalisco, he logrado crecer, ampliar mis horizontes y oportunidades de trascendencia en el servicio público, mejorando y proponiendo al servicio civil de carrera, como obligatorio y herramienta base para la transparencia, como también lo son el derecho a la información, gobierno abierto, mecanismos y sistemas para impedir la corrupción, gestión documental, protección de datos personales, ciberseguridad, entre otros.

Para ampliar la propuesta, considero que abundan las opciones teóricas que respaldan esta iniciativa. Una de ellas es la teoría sistémica en la organización. Sobre ella, el autor Von Bertalanffy, sostiene que la organización es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. Uno de esos elementos lo comprenden los recursos humanos, en este caso, los funcionarios. Ese elemento es uno de los subsistemas que participa en el equilibrio y para que eso se logre, de acuerdo con esta teoría, el entrenamiento es indispensable pues soluciona problemas que obstaculizan el desarrollo y al mismo tiempo evitan lograr objetivos básicos.¹

Otros autores expertos en esa teoría, como Gerald Goldhaber, la organización, en este caso la institución, es una especie de sistema abierto que será transformada a partir del aprovechamiento de los insumos para poder ofrecer un producto final. De manera que, si de capacitación hablamos, esos insumos son representados por talentos como los coordinadores o aquellos que brindarán la instrucción, sin quedar excluido el potencial y desempeño del asistente o alumno.²

Respecto a la capacitación, otros autores como Richard Kopelman, señalan que la capacitación, cuando es exitosa, brinda acceso al logro de metas gracias a que es capaz de modificar conductas y actitudes en el trabajador, además de aportarle información o conocimiento. También explica que la capacitación puede impartirse lo mismo en centros de trabajo o bien en otros espacios que deben ser especializados.³

La capacitación constante fortalece, reconoce e impulsa a tener mejor preparación. Aportando capacidades para asumir mayores retos, genera integridad y ésta a su vez puede disminuir los altos grados de corrupción. La formación constante crea mejores hombres y mujeres en el servicio público generando poco a poco una especialización que lleva a lograr metas tanto personales como gubernamentales.

La gran razón por la que considero que afecta la falta del servicio civil de carrera, capacitación y especialización, radica en observar que, siempre que el trabajador es un profesional de una carrera no afín al servicio público, sufre un poco el proceso de adaptación y dominio de oficio, y es precisamente este proceso el que permite que ofrezca mejores resultados a la institución, y, por ende, a la ciudadanía. Así lo confirmé a través de un breve sondeo con varios empleados que respondieron a un cuestionario. A ellos los elegí por tener un común denominador al que también pertenezco: su preparación profesional no es del todo afín al área en la que lideran o participan, sin

¹ (Bertalanffy, 1976)

² (Goldhaber, 1999 octava edición)

³ (Kopelman, 1998)

embargo, su entusiasmo, disciplina, constancia y el aprovechamiento de cursos proveídos por ITEI y CESIP, les permitieron salir avante.

Una de esas historias es la del ingeniero en telexinformática, Héctor Francisco Sánchez Ruiz, quien actualmente es prestador de servicios asimilados en el área de evaluación y gestión documental y entre otras actividades se encarga de resolver la digitalización y organización en el sistema institucional de archivos. Si bien su carrera no distaba del ámbito digital, sí debió vivir el proceso de familiarizarse con temas de índole legal y admite “fue complicado porque distaba de mi formación”.

Considera que sería muy positivo para la institución, y el desempeño de los empleados, homogeneizar contenidos de capacitación o especialización en temas como archivo, protección de datos y transparencia.

En otro caso interesante, el abogado Aristeo Batista Llamas, quien actualmente funge como encargado de protección de datos personales en un municipio, estaba más que acostumbrado y relacionado con todo lo legal, por la naturaleza de su carrera, sin embargo, el tema digital no le era tan cercano, por lo que destaca que las constantes capacitaciones proveídas por el ITEI y las instituciones con las que éste tiene convenio fueron más que beneficiosas. Generalidades referentes a transparencia, clasificación de archivos, y protección de datos personales, que comprendió a detalle en diversas capacitaciones. Le parece muy buena idea proponer al ITEI que la especialización y/o capacitación sea obligatoria a todo empleado municipal “sobre todo si se enfatizan temas como protección de datos”.

A esa lista se suma la experiencia de Celia Olayue de Loera, quien cuenta con dos carreras técnicas: contador privado y técnico agropecuario. En la actualidad es la auxiliar en el área de transparencia en un municipio, un tema que, con mucho entusiasmo, y al mismo tiempo con mucho estrés debió dominar sobre la marcha, y el gran soporte fueron todas las capacitaciones a las que, por iniciativa propia, de-

bió tomar. Comparte que todo contenido es útil y no hay que subestimar charlas, conferencias y talleres que se ofrecen. “Me fue muy útil el curso de sistemas anticorrupción, transparencia y gobierno abierto”, expresa. Foros como “Conexión ITEI”, también le han permitido crecer. Al igual que los casos anteriores, le agrada esta propuesta que consiste en convertir a la capacitación y especialización como obligatorias para todo funcionario en el área de transparencia. Entre los temas que le parecen básicos para todo funcionario están protección de datos, plataforma y prueba de daño.

En otro caso destacable, José Guadalupe Hernández Ramírez, cuya carrera de origen es la licenciatura en tecnologías de la información, y actualmente es auxiliar de comunicación social en un municipio, de manera que todo lo relacionado con sistemas de informática y similares le eran propios, sin embargo, debió enriquecerse en temas de diseño gráfico, edición de videos, fotografía y otras opciones similares. Su gran apoyo han sido los comunicólogos que son parte de la institución y destaca, entre los cursos recibidos, el taller de diseño y el curso de desarrollo de emprendedores. Considera que estaría muy bien que se instituyera la capacitación y especialización como obligatoria no sólo para los próximos elementos que ingresen a la institución, sino también para los que ya están “así podríamos brindar un mejor servicio a la ciudadanía en general”, manifiesta.

Por su parte, David Reyes Uribe, cuya carrera inicial es turismo y en este momento de su vida laboral es oficial de protección de datos personales en un municipio, narra que llegó a la institución por invitación de un directivo pues éste conocía su desempeño curricular y laboral. Afirma que tomó la opción “porque es un tema en el que encontré una oportunidad para desarrollarme profesionalmente en un ámbito poco usual en mis colegas”, añadió. En el proceso de adaptación lo más complicado ha sido “entender la mecánica del servicio público, porque sólo había laborado en el sector privado”. Entre los diplomados que mayores herramientas le aportaron están el correspondiente a transparencia y protección de datos personales para funcionarios, y el de transparencia y

protección de datos personales. Que la especialización sea obligatoria para todo el profesionalista, directa o indirectamente relacionado con el servicio público debido a su carrera de origen, le parece una muy buena idea que favorecería a la institución.

En un caso más, Sandy Yadira García Santana, licenciada en turismo, comenzó su faceta de servidora como encargada de la unidad de transparencia. Lo anterior, en la pasada administración en un municipio. Ahí trabajó de la mano con artesanos locales, a quienes aún atiende directamente en temas relacionados con el negocio de éstos. Decidió tomar la invitación que en su momento recibió “a pesar de que sabía que mi preparación distaba del área de transparencia, sin embargo, sabía que me dejaría conocimiento y aprendizaje, que cambiaría mi vida y lo que viviera me serviría incluso para mi vida diaria”, aportó.

Para ella, lo más complejo fue conocer a detalle las leyes y artículos de transparencia, ya que anteriormente le eran ajenos a su entorno. No duda en señalar que los foros de capacitación regional, así como los muchos cursos que imparte el ITEI, le han servido. Considera al tema de plataforma nacional, entre otros, como uno de los que todos los funcionarios en transparencia deberían dominar. Ahí no terminan sus recomendaciones, propone aprovechar todo contenido disponible pues “hasta saber llenar un formato de la manera más clara y en poco tiempo, es relevante”, declara.

Para ella, que el servicio civil de carrera, o bien estudios similares de capacitación proveído por una institución educativa de prestigio académico, es más que conveniente, no sólo por la productividad del trabajador, “sino también porque sería otra herramienta más para combatir la corrupción”, precisa.

Como en toda institución, el otro lado de esa moneda que presenta casos de éxito de adaptación y rendimiento profesional existe el otro ángulo del tema: funcionarios con resultados medianos. Una de las razones por las que he observado que eso ocurre y por la que actualmente no ha sido posible establecer propuestas como ésta, obedece a que, normal-

mente, por cuestiones políticas y partidistas, algunos líderes aún invitan a participar a ciudadanos que son convocados para corresponder al favor político, o al compadrazgo, o por no hacer una búsqueda correcta, una selección de aspirantes que comience con la revisión curricular y criterios muy bien establecidos en cuestión de ingreso de personal.

Lo anterior arroja funcionarios que no conocen del área asignada, o caso contrario, suman años en el área, su trabajo es rutinario, limitado y con actualización nula. En muchas ocasiones, tales trabajadores incluso se niegan a realizar lo que indican las leyes o reformas implicando con ello, la no transparencia, la negativa a los cambios de trabajo, actualizaciones y/o capacitaciones para el mejor desempeño de sus funciones como servidor público, por ende, son pocas las habilidades y conocimiento de las funciones que le corresponden. Eso desemboca en mala atención a los ciudadanos y desconocimiento de sus funciones en materia de transparencia.

Las reflexiones anteriores, nos permiten comprender que promover que se establezca la capacitación, y mejor aún la obligación a los municipios del servicio civil de carrera apostaría por el tema que a todos debe interesar: productividad, que en este caso es calidad en el servicio frente al ciudadano, en todos y cada uno de sus casos y circunstancias.

El mencionado autor Kopelman, propone tres pasos en la capacitación: el diagnóstico, que sirve para determinar cómo y quién requiere la formación; la impartición, que se refiere al tipo de método; y la evaluación, que mide el impacto y apropiación del conocimiento recién adquirido y actitudes en la realización del trabajo.⁴

Otros teóricos útiles en esta propuesta incluyen a William Werther, que recomienda evaluar las necesidades de capacitación, para así contar con un diagnóstico de problemas reales y actuales, así como auténticos desafíos.⁵ Respecto a las necesidades de

⁴ (Kopelman, 1998)

⁵ (werther, 1995)

capacitación, el autor Aurelio González Cornejo lo describe como “un proceso que permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador”.

En opinión de él, existen tres niveles de necesidades, la primera obedece al nivel organizacional; la segunda es de nivel ocupacional/operacional y el tercero a necesidades de nivel individual/humano.

Las necesidades de nivel organizacional comprenden las limitaciones o problemas generales que tiene la institución como tal. En el caso de las necesidades de nivel ocupacional/operacional, son todas las limitantes en el capital humano y en el tercer caso, las necesidades de nivel individual/humano, son las diferencias particulares que presenta un trabajador, con relación a la descripción de su puesto.

Como en toda ocasión que se habla de capacitación o especialización, la gran búsqueda es el peso de un concepto: productividad. Un concepto que teóricos como David Blain, definen como “la capacidad para utilizar los recursos mínimos necesarios existentes para satisfacer las demandas de la organización. No es producir más, sino la medida de la eficiencia con la que se produce”.⁶

Señala que la capacitación bien realizada, dará paso al alto rendimiento, que puede observarse en empleados comprometidos, preocupados por las metas, siempre dispuestos a un esfuerzo adicional. Otro beneficio será el poco cambio de personal pues al ser correctamente capacitados, desarrollarán confianza, identificación con los municipios y esto reforzará lazos, al nivel de generar que consideren que deben estar dedicados a su trabajo, porque éste está dedicado a ellos. La lista de beneficios sigue añadiendo ventajas tras una capacitación o especialización muy bien realizada, pues traerá consigo más bondades como buena reputación, moral alta y espíritu de equipo. La buena reputación será observable en trabajadores que hablan muy bien de su trabajo, y su desem-

peño habla por ellos y la institución que les sostiene.

Sobre la moral alta, Blain precisa que “Cuando un trabajador cuenta con ella, hay menos enfermedades, menos accidentes, más diversión y una atmósfera de buena voluntad”. El espíritu de equipo, de acuerdo con él, tiene lugar cuando los trabajadores muestran entre sí más cooperación e interacción, no sólo saben que deben enlazarse, sino que están dispuestos a que eso suceda pronto.⁷

A mayor conocimiento de las actividades de un servidor público, comenzaremos a ejercer con mayor eficacia y eficiencia los procesos establecidos por las leyes en materia de transparencia, lo que llevará a un profesionalismo por parte de ellos, dando como resultados la objetividad en transparencia y rendición de cuentas que toda dependencia, municipio o sujeto obligado tiene que presentar ante una sociedad ávida de respuestas por parte de lo que hoy, como antes, se denomina burocracia. Para ello Weber determina ese concepto como cualquier aparato administrativo cercano a modelos racionales, también lo conceptualiza como empleados que desempeñan trabajo en oficina para consolidar procesos municipales, en beneficio de la sociedad. El autor determina cuatro clases dentro de la sociedad capitalista, mismas que, en su mejor momento de equilibrio y coordinación, ofrecen bondades como productividad y transparencia. Éstos se clasifican en: Alta clase dominante (grandes propietarios o empresarios), trabajadores “de cuello blanco” (profesionales, técnicos y burócratas), la pequeña burguesía (pequeños propietarios, comerciantes, etc.) y los obreros **manuales** (diferenciados por su grado de **capacitación**).

Entendiéndose así que la capacitación en sistemas burocráticos tiene la capacidad de libertad para llevar a cabo acciones y transformar su entorno, que en este caso es la transparencia y la rendición de cuentas en beneficio de la sociedad.^{8 9}

⁶ (Blain, 1992)

⁷ (Blain, 1992)

⁸ (Castillo, 2012)

⁹ (Colino, 2019)

Por todo lo anterior es preciso mencionar que los anteriores autores dan pauta importante a la capacitación de los funcionarios públicos, misma que sostiene el fundamento de una servidora que al realizar la obligación del servicio civil de carrera a nivel municipal y las capacitaciones constantes del ITEI, existirían servidores competitivos. Prueba de ello son los datos estadísticos comparativos que presenta el ITEI en su último informe del año 2018.

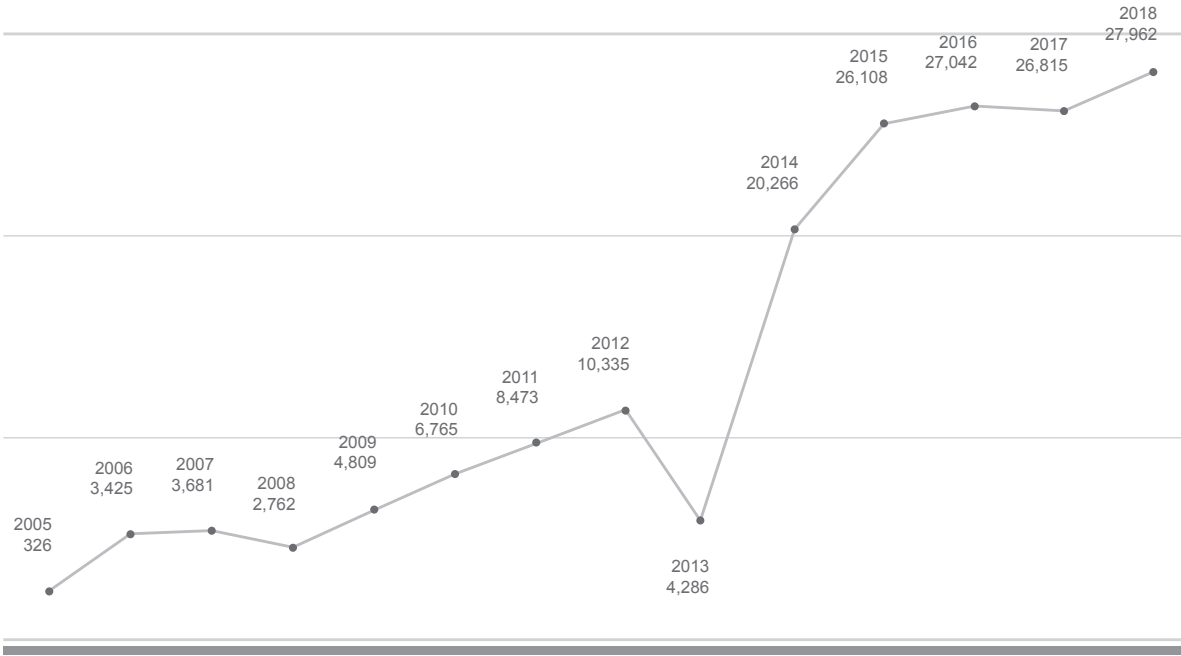


Fig. 1: La fuente de la información estadística presentada son los informes anuales respectivos. El dato estadístico que corresponde al año 2018, incluye los temas descritos con anterioridad, salvo lo concerniente a la materia de protección de datos personales, los cuales se reflejan en el apartado correspondiente de este documento.

Demostrando que en la actualidad la capacitación es parte del servicio público y que éste puede garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, por parte de los municipios y sus unidades de transparencia, ya que están obligados a publicar información fundamental, como lo establece la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios, en su artículo 24 fracción XV, y como tal en el artículo 8 información fundamental-General y artículo 15 información fundamental –Ayuntamientos. Por lo anterior, considero que la aplicación de mi propuesta sería la oportunidad de que cada vez será más los municipios ejerciendo la transparencia en pro del ciudadano.

Conforme se ha avanzado en los conocimientos y obligaciones en materia de transparencia encontramos que es más la preocupación del mismo ITEI por capacitar y actualizar a los funcionarios públicos para una mayor eficiencia y eficacia en el servicio, sin embargo, al promover por parte de una servidora el servicio civil de carrera como obligado, se mejoraría la asertividad en los servidores y mejoras continuas en los procedimientos sin tener que iniciar cada tres años en administraciones de ayuntamientos con capacitaciones básicas o elementales a los nuevos servidores públicos que no conocen la transparencia, mas no es negar la oportunidad de aprendizaje a los que como una servidora salieron adelante con una nueva encomienda y oportunidad de crecimiento laboral, sino más bien profesionalizar y concientizar la necesidad de que a un mayor conocimiento del área, menores errores y mayor transparencia en los municipios en unidades de transparencia, al tenor de lo anterior se tienen como pruebas recientes los antecedentes del ITEI en años atrás que el reto de capacitar a los ayuntamientos va en aumento conforme a las necesidades de los nuevos reglamentos o reformas a las diferentes leyes, lo que acrecentar las capacitaciones en diversos temas y por tanto los números de personas capacitadas, así como el promover capacitaciones especializadas.

Capacitación a ayuntamientos

AÑO	TEMA	TOTAL CAPACITADOS
2015	INFOMEX, reglamento, lineamientos de la ley y generalidades de la ley	1,254
2016	Sistema INFOMEX, generalidades y acceso a la información.	1,755
2017	sistema SIPOT, INFOMEX, Generalidades de la ley	2,122
2018	Generalidades de la ley, sistema SIPOT, INFOMEX, gestión documental, entrega recepción, inexistencias, obligaciones y gobierno abierto.	3,126

Capacitación especializada

AÑO	TEMA	TOTAL CAPACITADOS
2015	Diplomado en transparencia y protección de datos personales, diplomado en transparencia y protección de datos personales en el sector salud, diplomado en transparencia y protección de datos personales en el ámbito municipal y maestría en transparencia y protección de datos personales.	365
2016	Diplomado en transparencia y protección de datos personales en el ámbito Municipal, diplomado en transparencia y protección de datos personales, diplomado en transparencia y protección de datos personales para funcionarios de la unidad de transparencia.	268
2017	Diplomado en transparencia y protección de datos personales	139
2018	Diplomado en sistema anticorrupción, transparencia y gobierno abierto diplomado en gestión documental y protección de la información especialidad en gestión, publicación y protección de la información	87

NOTAS: Publicación en portal del ITEI. Los informes trimestrales y anuales de actividades del sujeto obligado, de cuando menos los últimos tres años. <https://www.itei.org.mx/v4/index.php/transparencia/fraccion/art8-6l>

El tamaño del problema

Un servicio lento y poco preciso, actitudes de poco interés en el trabajo, conductas conflictivas y, al final del día, metas relativamente alcanzadas y una ciudadanía con servicio de eficacia limitada, es el resultado de la ausencia de una adecuada capacitación y especialización entre los líderes de diversas áreas en transparencia.

En muchas ocasiones, el empleado tendrá el interés de convertirse en autodidacta y comenzar a empaparse de todo conocimiento indispensable y adicional que requiera para ofrecer un buen papel, pero en otros podrá argumentar “nunca me informaron”, “ya sabían que no era lo mío y así me invitaron” y cuanta respuesta ignorante podría imaginarse. Desde luego, un empleado con espíritu de superación y compromiso con la institución siempre es esperado y bienvenido, pero no ocurre en todos los casos.

Motivación y frustración son dos palabras que continuamente resuenan en los pasillos en todo ayuntamiento. “El elemento está desmotivado”, “Se siente estancado”, “No tuvo más opciones, son frases que todos hemos escuchado en diferentes momentos.

Debido a lo anterior, conviene destacar que, de aplicarse el servicio civil de carrera, los funcionarios no sólo dominarían lo concerniente a su área de trabajo, se evitaría que surgieran casos de frustración o desmotivación entre los trabajadores, de manera que se mejoraría el clima laboral; se correrían riesgos menores en transiciones administrativas y, en materia económica, es de imaginarse que, una vez que el servidor público esté capacitado, podría aspirar a una mejor remuneración económica, quizá a través de un esquema de compensaciones, o estímulo de productividad.

El ser humano, de acuerdo con la académica y compiladora Nayeli Gálvez Hernández, quien imparte cátedra en la Universidad Privada del Sur de México, requiere de mucha motivación para evitar caer en la frustración. “Es elemento indispensable para lograr cualquier objetivo. La frustración ocurre cuando el

ente ejercita todas sus actitudes, aptitudes y esfuerzos físicos para lograr algo en particular, sin obtenerlo”, apunta.¹⁰

La catedrática recuerda que la palabra motivación proviene de los términos latinos *motus* “movido” y *motio* “movimiento”. La motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas. Su antónimo es la desmotivación, con la que surge el desánimo, la desesperación ante los obstáculos (con sentimientos pesimistas y desanimo).¹¹

Como la historia universal nos ha narrado, el ser humano, desde sus orígenes, se sintió influenciado por una serie de impulsos que le llevaron a actuar de determinada forma, para lograr sus objetivos, sueños y logros. Basta recordar al hombre de la era primitiva, periodo en el que el individuo comprendió que necesitaba alimentarse pues sencillamente tenía hambre y para cubrir esa necesidad debió realizar ciertas actividades. “Eso nos recuerda a la Pirámide de Maslow, teoría psicológica presentada por Abraham Maslow en 1943. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados”.¹²

Gálvez Hernández evoca también a otro teórico de trascendencia universal y con un punto de vista diferente, pero finalmente, muy interesante sobre la motivación entre los individuos: Frederick Herzberg, quien propuso la Teoría Motivación-Higiene, que en pocas palabras consiste en que “el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, es decir, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal”. De esta manera, y diferente a la propuesta de Maslow, en esta opción se destaca la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del

¹⁰ (Gálvez, 2009)

¹¹ (Gálvez, 2009)

¹² (Gálvez, 2009)

hombre y no en las necesidades humanas. El teórico estableció dos criterios de factores motivacionales, a los primeros los llamó intrínsecos, es decir, los que literalmente son de reconocimiento, o responsabilidad y los de higiene, extrínsecos, que en el caso del trabajo podría ejemplificarse con políticas institucionales e incluso el salario.

En otras teorías, como la Teoría X y Teoría Y, de Douglas MacGregor, apunta que las instituciones deben ofrecer, por principio de cuentas, empleo estable y seguridad laboral. Además, establece que la motivación no parte de un deseo para mantenerse en equilibrio, sino que alguien más debe aportarle para poder sentirse bien, estimulado.

De acuerdo con lo anterior, de insertarse esta propuesta, el municipio debería asumir la tarea de motivar a sus trabajadores, desde un operador, hasta el líder de área o equipo y cualquier involucrado en el servicio público. Eso, para que se sienta motivado, útil, productivo y con oportunidad de aprender, innovar y trascender.

Pese a las discrepancias, los teóricos de la motivación han coincidido en una realidad: toda persona necesita motivación para cumplir su rol social, en diferentes facetas y la laboral es una de las más relevantes.

En los trabajos, suele ocurrir que, en ocasiones la historia de vida o situaciones vividas en otros empleos, han dado paso a conductas viciadas, quizá a la pereza, al desinterés, a sólo cumplir con lineamientos mínimos y no aportar algo extra, incluso cumplir satisfactoriamente los objetivos. Es por lo anterior que todo contenido de capacitación debe tener más que contemplada la motivación en el Servidor público que no sólo debe conocer a detalle todo lo referente a su desempeño, sino hacerle sentir que es parte de un cambio, en el caso de la administración pública, que no pasará inadvertido y además le permitirá trazar un camino en el que él o ella seguirá avanzando hacia otras grandes experiencias.

Por otra parte, con todo lo explicado, también quiero establecer que un directivo o municipio no debe dar por hecho que todo nuevo líder buscará la forma de salir adelante por iniciativa propia, aunque es un ideal, es indispensable darle opciones inmediatas para que se sienta motivado a dominar su área y aportar más, en beneficio de todos, pues lo que haga muy bien, le permitirá un mejor impacto ante autoridades y usuario final, en este caso, ciudadanos.

Ahora revisemos el concepto de frustración, en el que muchos pueden caer al no haberse hecho cargo de sus responsabilidades de crecer para salir adelante en el desempeño de trabajo, además de la ausencia de contenidos que le hagan sentir mejor preparado.

Este vocablo proviene del latín “frustatio”, y es la acción y efecto de frustrar (dejar sin efecto o malograr un intento). En lo que a emoción se refiere, es un sentimiento desagradable que toma lugar siempre que las expectativas de una persona no se ven realizadas. “En otras palabras, es un sentimiento que fluye cuando no consigues alcanzar el objetivo que te has propuesto y por el que has luchado. Se siente ansiedad, rabia, depresión, angustia, ira. Sentimientos y pensamientos autodestructivos para el sujeto”, apunta Gálvez Hernández.

Tanto agresión como resignación son posibles conductas derivadas de una frustración, aunque también es posible que alguien rompa con ese ciclo y levante su proyecto de vida o trabajo, según la faceta en cuestión.

Randy Pausch, célebre académico de las ciencias de computación solía decir “cuando un muro aparece en nuestro camino, está por una razón, no es para detenernos, sino para mostrarnos cuanto queremos lograr”. De esa manera la frustración no está ajena al individuo promedio en cualquier parte del mundo, de la misma forma en que siempre tendrá la oportunidad de comenzar de nuevo y avanzar.¹³

¹³ (Pausch, 2008)

Los procesos frustrativos pueden darse, por barrera, cuando un obstáculo pareciera no permitir ir más allá, como le puede ocurrir a un funcionario que considera que, por no pertenecer al gremio directo, como pueden ser leyes, administración o ciencias políticas, no podrá realizar la mejor gestión en su trabajo, pues no estaba preparado para ello y no parece haber manera de adquirirlo en unas horas para resolver esa petición que tanto le insisten vía telefónica de una asociación civil que, en justo derecho, solicita información para un estudio. Lo que él no sabe, o no tiene presente es que, en cualquier momento puede acercarse a un superior que le guiará, y, mejor aún, apuntarse en un contenido especializado para que sencillamente no le ocurra de nuevo.

Otros de los motivos del fracaso pueden ser la incompatibilidad de dos objetivos, cuando parece que no hay manera de enlazar dos metas, y, una vez más, la respuesta está en buscar asesoría. Una forma más es por evasión de conflicto, es decir, es tanto el miedo o desinterés, que es mejor abandonar, dejarle el puesto a otro, o esperar a que las autoridades le asignen el título de incompetente y poderse retirar, lleno de frustración, con la bandera de “nunca me hicieron sentir que podía hacerlo”, y en parte tendrá razón pues si bien, la automotivación debe existir siempre, es importante que la institución nunca olvide la revisión de su capital humano.

Ahí no terminan las reflexiones sobre razones de frustración, la indecisión también conduce a ella. Produce ansiedad, temor y generalmente suele estancar a alguien que, además, será etiquetado como “nunca se animó”, “tuvo miedo”.

Para evitar todo lo anterior, al individuo en cuestión se le recomienda ser autocrítico, pero si éste no cuenta con suficiente fuerza interna y madurez, la institución no debe mantenerse ajena.

Desde luego, no es fácil, sin embargo, todo lo mencionado una gran afectación en el desarrollo laboral del servidor público llevándolo a la poca transparencia en los municipios, incumpliendo con ello el derecho al acceso a la información que se marca

desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115, numeral II, la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la Constitución Política del Estado de Jalisco en su artículo 116, la Ley para los Servidores Públicos del Estado de Jalisco y sus Municipios en su título Sexto capítulo I, entre otras leyes aplicables que facultan a los municipios a generar y aprobar reglamentos o disposiciones administrativas en beneficio del mismo.

La falta de aplicación total de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios afecta en gran medida a la sociedad con información fundamental a medias, negativas de información por malos procesos, incongruencia entre lo que se presume como ejercicio de un gobierno transparente y la ausencia de publicación en sistemas de información, para finalmente no otorgar cuentas, relaciones, gastos/o cualquier otro dato que un ciudadano pide a los municipios como derecho, siendo este mismo negado por la falta de conocimiento, organización, frustración, desinterés por el solo hecho de cumplir con el trabajo de ocho horas por cierta cantidad de sueldo, afectando la rendición de cuentas, obligaciones y funciones de municipios transparentes.

Una experiencia autodidacta y autogestora

En mi caso, el cambio de vida que tuve en mi segunda experiencia como funcionaria comenzó en aquel año 2015 me motivó a realizar una labor titánica de conocer y aprender qué es una unidad de transparencia y qué hace. Los inicios fueron duros, sin embargo, debo de reconocer que gracias al apoyo brindado por parte de los abogados del Tecnológico de Cocula y la entonces Coordinación de Transparencia del Estado de Jalisco, y el ITEI, fue todo menos difícil.

Así comenzó poco a poco el interés a este tema. Solicitaba capacitaciones constantes a la coordinación de transparencia; me informaba de manera autodidacta en temas de abogacía, que eran los que más

me preocupaban. Incluso tuve la oportunidad, desde mi puesto laboral, de proponer convenios entre instituciones y también con el ITEI. De esa manera recibí capacitaciones continuas para conocer sus sistemas internos, rendición de cuentas, conocí las leyes y sus reformas, la Plataforma Nacional de Transparencia y la relación de estas con el Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (INAI).

Como anteriormente manifesté, en 2015 inicia por primera vez un diplomado en Transparencia y Protección de Datos Personales impartido por el ITEI, mismo que tuve la oportunidad de tomar y ser parte de la primera generación, por parte del ITEI en este tipo de Capacitaciones especializadas en el tema, generando este mismo tipo de institución capacitaciones especializadas como lo es actualmente una maestría en transparencia y protección de datos con reconocimiento del ITEI y Universidad de Guadalajara (UDG), así como sus diferentes diplomados. Vale la pena destacar que esa mencionada casa de estudios ahora cuenta con la especialidad en Gestión, Publicación y Protección de información, mientras que el ITEI sigue fortaleciendo a los suyos a través del CESIP, que me permite la actualización constante como lo ha sido la Especialidad en Gestión, Publicación y Protección de Información, del CESIP-ITEI, cursada en el 2018.

En el trayecto de este proceso, he interactuado con profesionales de diferentes carreras que son parte de esta institución, entre ellos nutriólogos, politólogos, psicólogos, mercadólogos, contadores, comunicólogos. En muchos de ellos he apreciado un desarrollo similar, con el interés de crecer en el trabajo y lograr sus metas con plena satisfacción. En ese andar, he visto en ellos, como en mí, momentos de duda, estrés emocional por no dominar un tema relevante para una delicada solicitud de información, y a veces la dinámica no permite tener a un superior o una autoridad en el tema en turno completamente a disposición.

Temas como la transparencia resultan relativamente nuevos en la práctica del servicio público. En las experiencias de trabajo como funcionaria que hasta el momento he tenido, he notado que el concepto

de transparencia suele ligarse al de controversia, porque algunos funcionarios no quieren rendir cuentas, y no necesariamente es debido a malos manejos, sino que lo consideran como más trabajo que no les será reconocido y podría generar un problema; no conocen la transparencia, en muchas de las ocasiones los servidores públicos desconocen hasta su propio trabajo o aquello para lo que fueron contratados. Eso dificulta que quieran trabajar en esos temas y esto se vea reflejado en pequeños conflictos laborales de todos los tamaños, roces de egos, malos entendidos, los cuales, si bien ocurren en todas partes, en el área de transparencia deben ser cada vez menos.

Es por todo lo anterior que propongo una Legislación por parte del ITEI para que se establezca como obligatorio el servicio civil de carrera, y opciones académicas avaladas por la institución, para todos los nuevos funcionarios de los municipios, en particular, a los titulares y futuros titulares de las unidades de transparencia, e iniciar con ellos para crear conciencia de la necesidad de conocimiento en el área.

De esa manera será más fácil el integrar y entregar acceso a la información a la sociedad, para que después se aplique este mismo servicio civil de carrera a todos los funcionarios públicos, para que conozcan, ejerzan y apliquen sus conocimientos en el área laboral, dando lugar a que, como en toda empresa, exista un parámetro de medición de resultados en productividad. En otro beneficio, la sociedad en general, la ciudadanía, tendrá la garantía de estar bien enterada y respaldada en transparencia.

Conclusión

Para finalizar, considero evidente que, para mejorar la transparencia, es necesario establecer el servicio civil de carrera, de carácter obligatorio para todo servidor público municipal.

Lo anterior, comenzando con la facultad de los munícipes en reglamentar y aplicar las leyes, con el fin de asegurar la profesionalización inicial, para continuar con capacitaciones constantes, evaluaciones y actualizaciones en la materia de cada uno de sus servidores públicos para generar mayor productividad.

De esa manera, el servicio civil de carrera generará un resultado objetivo en los municipios ya que fortalecerá técnicamente el reclutamiento, selección y contratación del personal calificado para el ejercicio de sus funciones como servidor público; facilitando la labor de las unidades de transparencia, lo requerimientos del ITEI, del gobierno Estatal y Federal en materia de transparencia y rendición de cuentas.

Todo ello permitirá garantizar el derecho de acceso a la información; para responder de manera efectiva y oportuna a las demandas de la sociedad; pero en especial, como iniciativa importante a la disminución de la corrupción para recuperar poco a poco la confianza de la ciudadanía en sus instituciones, pero sobre todo en los municipios con cumplimiento de sus obligaciones.

El servicio civil de carrera legislado y obligado por el ITEI le dará mayores oportunidades a éste, para ampliar sus especializaciones, actualizaciones y crecimiento en los diferentes municipios, opción que será herramienta para fortalecer, no para enseñar de cero cada vez que cambien los gobiernos, no solo municipales sino también estatales.

Finalmente, la propuesta consiste en que, al ser obligado, el servicio comience a dar confianza entre sociedad y municipios, para resarcir los daños que durante mucho tiempo han afectado a la ciudadanía generando desconfianza que les obliga a pensar que los funcionarios sólo llegan para ser corruptos y saquear al pueblo.

Bibliografía

- Bertalanffy, Von, L. (1976) Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Blain, David. (1992) Productividad. McGraw-Hill. México.
- Castillo Romero, Jorge Rodrigo. (2012) Sociología de la educación. Red Tercer Milenio. México.
- Goldhaber, Gerald. (1999, octava edición) Comunicación Organizacional. Editorial Diana. México.
- Kopelman, Richard. (1998) Administración de la productividad. McGraw Hill. México.
- Pausch, Randy. (2008) La última lección. Grijalbo. España.
- Werther, William. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw –Hill, México.
- Congreso del Estado de Jalisco. (1994). Constitución Política del Estado de Jalisco. 01/08/1917, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://congresoweb.congresoajal.gob.mx/BibliotecaVirtual/busquedasleyes/Listado.cfm#Constitucion>
- Congreso del Estado de Jalisco. (2006). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. 10/04/2003, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Congreso del Estado de Jalisco. (2014). Ley Para Los Servidores Públicos Del Estado De Jalisco Y Sus Municipios. 16/06/1984, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://congresoweb.congresoajal.gob.mx/BibliotecaVirtual/busquedasleyes/Listado.cfm#Leyes>
- Congreso del Estado de Jalisco. (2017). Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios. 09/08/2013, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://congresoweb.congresoajal.gob.mx/BibliotecaVirtual/busquedasleyes/Listado.cfm#Leyes>
- Gálvez Hernández, Nayeli. (2009) Teoría de la motivación y frustración. Documento recuperado el día 29 de septiembre de 2019 en: <https://www.gestiopolis.com/teoría-de-la-motivacion-y-la-frustracion/>
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (2008). Servicio Profesional de Carrera en los Estados y Municipios. México, 2008, de Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Documento recuperado el día
- Colino, César y Del Pino, Eloísa. (2000) Racionalización, dominación y democracia Las dos caras de la administración burocrática en la obra de Max Weber, Revista Ciencias Sociales No. 19, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: https://www.researchgate.net/profile/Eloisa_Pino/publication/259713537_Las_dos_caras_de_la_administracion_racional_burocratica_en_la_obra_de_Max_Weber_racionalizacion_dominacion_y_democracia/links/0c96052d6cd237de76000000.pdf?origin=publication_list
- Congreso del Estado de Jalisco. (2018). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 05/02/1917, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

Fuentes Electrónicas

29 de Septiembre de 2019 en: http://www.cca.org.mx/funcionarios/CLAD/htm/02_zonas/02_mexico/p_03_f.htm

ber_racionalizacion_dominacion_y_democracia/links/0c96052d6cd237de76000000.pdf?origin=publication_list

Portal del Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco (ITEI), publicación de información fundamental, artículo 8, fracción VI, inciso I) Los informes trimestrales y anuales de actividades del sujeto obligado, de cuando menos los últimos tres años, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <https://www.itei.org.mx/v4/index.php/transparencia/fraccion/art8-6I>

Congreso del Estado de Jalisco. (2018). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 05/02/1917, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

Secretaría de la Función Pública. (2018). Sistema del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal. 2007, de Secretaría de la Función Pública, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: http://www.trabajaen.gob.mx/menuini/js_paginad.jsp

Congreso del Estado de Jalisco. (1994). Constitución Política del Estado de Jalisco. 01/08/1917, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://congresoweb.congresoajal.gob.mx/BibliotecaVirtual/busquedasleyes/Listado.cfm#Constitucion>

Referencias

Bertalanffy, Von, L. (1976). Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

Blain, David. (1992). Productividad. McGraw-Hill. México.

Castillo Romero, Jorge Rodrigo. (2012). Sociología de la educación. Red Tercer Milenio. México.

Colino, César y Del Pino, Eloísa. (2000) Racionalización, dominación y democracia Las dos caras de la administración burocrática en la obra de Max Weber, Revista Ciencias Sociales No. 19, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: [https://www.researchgate.net/profile/Eloisa_Pino/publication/259713537_Las_dos_caras_de_la_administracion_racional_burocratica_en_la_obra_de_Max_We-](https://www.researchgate.net/profile/Eloisa_Pino/publication/259713537_Las_dos_caras_de_la_administracion_racional_burocratica_en_la_obra_de_Max_Weber_racionalizacion_dominacion_y_democracia/links/0c96052d6cd237de76000000.pdf?origin=publication_list)

Congreso del Estado de Jalisco. (2006). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. 10/04/2003, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

Congreso del Estado de Jalisco. (2014). Ley Para Los Servidores Públicos Del Estado De Jalisco Y Sus Municipios. 16/06/1984, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://congresoweb.congresoajal.gob.mx/BibliotecaVirtual/busquedasleyes/Listado.cfm#Leyes>

Congreso del Estado de Jalisco. (2017). Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios. 09/08/2013, de Congreso del Estado de Jalisco, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <http://congresoweb.congresoajal.gob.mx/BibliotecaVirtual/busquedasleyes/Listado.cfm#Leyes>

Gálvez Hernández, Nayeli. (2009) Teoría de la motivación y frustración. Documento recuperado el día 29 de septiembre de 2019 en: <https://www.gestiopolis.com/teoría-de-la-motivacion-y-la-frustracion/> México.

Goldhaber, Gerald. (1999 Octava edición). Comunicación Organizacional. Editorial Diana. México.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (2008). Servicio Profesional de Carrera en los Estados y Municipios. México, 2008, de Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: http://www.cca.org.mx/funcionarios/CLAD/htm/02_zonas/02_mexico/p_03_f.htm

Kopelman, Richard. (1998). Administración de la productividad. McGraw Hill. México.

Pausch, Randy. (2008). La última lección. Grijalbo. España.

Portal del Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco (ITEI), publicación de información fundamental, artículo 8, fracción VI, inciso I) Los informes trimestrales y anuales de actividades del sujeto obligado, de cuando menos los últimos tres años, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: <https://www.itei.org.mx/v4/index.php/transparencia/fraccion/art8-6I>

Secretaría de la Función Pública. (2018). Sistema del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal. 2007, de Secretaría de la Función Pública, Documento recuperado el día 29 de Septiembre de 2019 en: http://www.trabajaen.gob.mx/menuini/js_paginad.jsp

Werther, William. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw –Hill, México.



**Rosalía
Bustos Moncayo**

Psicóloga, experiencia laboral en Recursos Humanos. Se destacó como Auditor de Calidad ISO 9001:2008 e ISO 14001, Coordinadora y Verificadora en Agenda para el Desarrollo Municipal, en 2012 inicia como Titular de la Unidad de Transparencia en Organismos Descentralizados y Municipios de Jalisco; Asesora en Transparencia, Archivos y Protección de Datos personales en Ayuntamientos.