

México próspero, equitativo e incluyente. Construyendo futuros

Desafíos de un buen gobierno: La profesionalización de la función pública

Jorge Máttar





Centro Tepoztlán Víctor L. Urquidi, AC

Tenochtitlán 55-Bis,
Barrio de Santo Domingo
Tepoztlán, Morelos
www.centrotepoztlan.org

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC

Calle Melchor Ocampo 305,
Barrio de Santa Catarina, Coyoacán, CP 04010
Ciudad de México, México
www.foroconsultivo.org.mx
foro@foroconsultivo.org.mx
Teléfono: +52 (55) 5611-8536

Coordinación:

Mauricio de Maria y Campos
Jorge Máttar
José Franco
José Antonio Esteva Maraboto

Responsables de la edición:

Jorge Máttar
Gabriela Esteva

Autor:

Jorge Máttar

Diseño:

Francisco Ibraham Meza Blanco
Karina Maldonado Vázquez

DR, Marzo 2018, FCCyT

Documento de trabajo, sujeto a cambios de fondo y forma. Las opiniones son responsabilidad del autor y no necesariamente coinciden con las del Centro Tepoztlán, del Colegio de México o las del Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

Cualquier mención o reproducción del material de esta publicación puede ser realizada siempre y cuando se cite la fuente.

Presentación


México vive una de las encrucijadas más complejas de su historia contemporánea. La mayoría de la población sufre un deterioro de su calidad de vida y la expectativa de un futuro mejor se ve amenazada por el estancamiento y desgaste de la economía, las instituciones, el bienestar social, la práctica de la política y el medio ambiente. La situación apunta a la urgencia de transformaciones estructurales que rompan con esta trayectoria, y que encaminen al país en una senda de desarrollo sostenible e incluyente, que abata la pobreza y la desigualdad y traiga prosperidad a la población.

La gravedad de los problemas y la baja efectividad de las soluciones que se han ensayado en las últimas tres décadas deben dar lugar hoy a una estrategia diferente, que ataque los problemas de raíz, que impulse el crecimiento, el empleo y el bienestar social, así como la inversión, la creatividad y la innovación y ofrezca resultados palpables a la población en todas las regiones del país en el corto plazo; pero que también impulse soluciones duraderas y sostenibles en el mediano y largo plazos, que permitan recuperar la confianza, el orgullo y la identidad nacional en la hora global.

El proceso electoral y el inicio de una nueva administración de gobierno representan una nueva oportunidad para construir un mejor país. La difícil coyuntura induce a que la esperanza que se renueva cada seis años, hoy se asiente sobre bases más firmes, con una sociedad dispuesta a ser parte activa de la solución y no un mero testigo pasivo o reactivo de decisiones del poder económico y político. Eliminar la corrupción y la impunidad, fortalecer el estado de derecho y las instituciones democráticas, reconstruir el tejido social e implantar un sistema de desarrollo sostenible, incluyente y más justo, con mayor confianza en su futuro, precisa de una ciudadanía empoderada y con capacidad de diálogo eficaz con su gobierno.

El Centro Tepoztlán Víctor L. Urquidi A. C., espacio de análisis y discusión multidisciplinaria e independiente de los problemas nacionales desde hace cuatro décadas, con el apoyo de El Colegio de México y el Foro Consultivo Científico y Tecnológico, decidió emprender en 2016 el proyecto *México próspero, equitativo e incluyente; construyendo futuros*, que tiene como objetivo formular una propuesta para encarar los grandes desafíos de la nación, a partir del análisis de los problemas actuales con una perspectiva estratégica de mediano y largo plazo.

El Proyecto se ha nutrido de sesiones de reflexión y diálogo que cada mes realiza el Centro Tepoztlán para contribuir al análisis y solución de los problemas nacionales. Una coyuntura compleja, un futuro incierto y viejos y nuevos desafíos requieren discusiones responsables sobre opciones de trayectorias y propuestas participativas para construir escenarios compartidos de futuro, lo que constituye un propósito central de esta iniciativa.



El informe ha contado con la coordinación técnica de Jorge Máttar, la activa colaboración de Susana Chacón y Javier Matus, la orientación de Francisco Suarez Dávila, Clara Jusidman y Eugenio Anguiano; el respaldo informático de Ulsía Urrea y la entusiasta participación y diálogo de los asociados del Centro Tepoztlán. Reúne a un grupo de expertos nacionales de muy diversas disciplinas y experiencias de vida, públicos y privados, interesados en examinar los principales retos políticos y de gobierno, económicos, sociales, tecnológicos, de seguridad y del entorno internacional que afectan a México actualmente y que pueden incidir de manera significativa en su trayectoria de mediano plazo. Propone, finalmente, opciones de política e iniciativas concretas para superar los desafíos coyunturales y estructurales que enfrenta la nación y la construcción de futuros posibles.

Mauricio de María y Campos
Presidente del Centro Tepoztlán Víctor L. Urquidi

Desafíos de un buen gobierno: La profesionalización de la función pública¹

Jorge Máttar

El mejoramiento de la acción pública para la consecución de resultados que contribuyan al progreso económico y al bienestar social es uno de los grandes propósitos del Estado moderno. Una ciudadanía interesada en el quehacer de lo público, participativa y crecientemente exigente con la eficiencia y eficacia de la función pública requiere respuestas que suelen avanzar a un ritmo muy pausado, insuficiente para garantizar el ejercicio pleno del derecho a un buen gobierno. Un ingrediente central para acelerar las transformaciones necesarias encaminadas a mejorar la entrega de mejores bienes y servicios públicos en beneficio de la sociedad es la profesionalización del servicio civil, lo cual incluye a las instituciones, las políticas y los funcionarios del estado en todos los niveles y jurisdicciones.

I. Consideraciones generales sobre la profesionalización del servicio público

El debilitamiento de la relación gobierno-sociedad y la pérdida de confianza de la ciudadanía respecto de sus gobernantes en México han llevado a replantear la forma de gobernar. Se hace cada vez más apremiante la consolidación de administraciones que se comprometan con la obtención de resultados y con la generación de valor público, entendido como la transformación positiva y progresiva de las realidades sociales, así como poner a la población en el centro de la actividad gubernamental y de sus políticas públicas. Ello implica que los recursos institucionales estén efectivamente orientados a atender las necesidades colectivas y no los intereses particulares o de grupo.²

1 Esta nota se basa en el documento “Sistemas de profesionalización de la función pública: experiencias internacionales y lecciones para la Ciudad de México”, preparado por el autor para la Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México, en el marco del proyecto “Análisis sobre esquemas de profesionalización: insumos para contribuir al proceso de elaboración de legislación secundaria”, 2017.

2 Véase Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México, proyecto “Análisis sobre esquemas de profesionalización: insumos para contribuir al proceso de elaboración de legislación secundaria”, documento inédito, 2017.

La piedra angular del proceso de profesionalización se debe colocar al ingreso a la función pública, que puede marcar el inicio de una fructífera carrera dentro de la administración pública si se realiza sobre la base del *mérito y la igualdad de oportunidades*, de modo que el proceso sea capaz de generar servidores públicos profesionales, honestos y efectivos. La ética es fundamental y debe prevalecer a lo largo y ancho de la función pública, para formar cuerpos profesionales que asimilen y pongan en práctica principios y valores centrados en el interés general. Ello es especialmente importante a la luz de la pérdida de confianza en las instituciones y gobiernos, que se ha deteriorado en los últimos años en el país.³

La profesionalización implica atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la honestidad y la responsabilidad; y también constituye un apoyo para que un modelo de gestión orientado a resultados se sostenga. Con la profesionalización se puede impulsar una cultura de la planeación democrática, para que las políticas, programas y acciones sean diseñados con base en una clara definición y diagnóstico de los problemas públicos; con objetivos y metas precisos; con acciones idóneas para el logro de esos objetivos; con estándares de calidad e indicadores de desempeño medibles; apoyados en sistemas de información confiables y con referencia a sistemas de evaluación imparciales; asumiendo el imperativo de la transparencia y la rendición de cuentas.

La profesionalización de la función pública puede impulsarse, ya sea mediante un servicio civil de carrera o por conducto de un sistema articulado que garantice el mejor funcionamiento de los diversos tramos profesionalizantes necesarios para fortalecer las competencias de las personas servidoras públicas, a saber: ingreso, formación inicial y continua, certificación de competencias, desarrollo del personal, evaluación del desempeño, y obligaciones y sanciones. Los objetivos de esta profesionalización son: i) atender la complejidad social y la diversidad de actores e intereses, ii) honrar el compromiso y responsabilidad política ante los ciudadanos, y iii) la consolidación del Estado social y democrático de derecho.

Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública, profesionalización es “la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia” (véase CLAD-ONU, 2013). La gestión de recursos humanos moderna formalizada en la Carta implica planificar plantillas, clasificar puestos y perfiles, gestionar el flujo de personal (ingreso, movilidad, desvinculación), evaluar desempeño, establecer incen-

3 Según el Edelman Trust Barometer 2018, el gobierno es la institución que genera la menor confianza en México, pues sólo 28% de los ciudadanos confían en él (en 2012 el porcentaje era 32%). En contraste, las ONG suscitan confianza en un 70% de los encuestados (El Economista, 1 de marzo de 2018). Según Latinobarómetro 2017, sólo un 18% de mexicanos está muy o algo satisfecho con la forma en que la democracia funciona en el país; sólo el 22% de los mexicanos confía en el Congreso y 23% en el poder judicial. Véase Corporación Latinobarómetro, Informe 2017, en línea, file:///Users/jorge/Downloads/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf, consultado el 25 de abril de 2018.

tivos monetarios y de desarrollo profesional, y gestionar el clima laboral y la comunicación interna. Para que todo ese menú pueda ser llevado a cabo con eficacia, es crucial contar con adecuadas capacidades de rectoría y operación del sistema.

Sanginés y Strazza (2016), en un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo, afirman que la profesionalización de los recursos humanos del sector público se entiende como el tránsito hacia un empleo público estable, planificado y bien calificado. La profesionalización se vincula con el enfoque de calidad del servicio civil; los mismos autores sugieren cinco criterios para caracterizar a la gestión de recursos humanos: eficiencia, capacidad integradora, mérito, consistencia estructural y capacidad funcional. Proponen un “índice de desarrollo del servicio civil” basado en estos indicadores, como una forma de evaluar el grado de profesionalización de los servidores públicos.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sostiene que la profesionalización del servicio público es “una intervención sistémica que contribuye al desarrollo institucional, entendido éste como el grado en que una intervención refuerza la capacidad de un país para hacer un uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales” (Siklodi, 2014). La profesionalización del servicio público debería ser un aspecto clave de la agenda de modernización del Estado, pero muchas veces enfrenta intereses clientelares de actores políticos que benefician discrecionalmente a grupos o individuos con posiciones de trabajo, ascensos o aumentos de sueldo. “La profesionalización disminuye la cantidad de bienes privados que la clase política puede entregar para movilizar apoyo político y aumenta la capacidad burocrática y la cantidad de bienes públicos que los políticos pueden entregar para movilizar apoyo político.” (Siklodi, op. cit.).

El examen de diversos estudios a nivel internacional y para América Latina y el Caribe que realiza Siklodi permite contar con un panorama de los avances de la profesionalización del servicio civil, tanto desde el punto de vista de su institucionalidad, expedición de leyes y reglamentos, políticas y programas, creación de órganos rectores, implementación de sistemas de gestión del empleo (ingreso, promoción y desarrollo), compensación y rendimiento, como desde la perspectiva de los avances que en la práctica han tenido estas reformas, en general enmarcadas en programas amplios de modernización del Estado de los últimos 20 años, de la cual forma parte importante la profesionalización. La conclusión para América Latina, incluido México, es que los avances han sido insuficientes y con alta heterogeneidad entre los países. Independientemente del modelo implementado, parece haber una resistencia al cambio, derivada de inercias institucionales, pero también de una débil voluntad política que se asocia a la intervención de grupos de interés.

A partir de que, alrededor del fin del siglo XX y los inicios del siglo XXI, se recuperaba en la región la noción de un Estado relevante, a diferencia de lo que planteaba en los noventa el “consenso de Washington”, no se ha logrado que esa reivindicación del pa-

pel del Estado se traduzca en políticas eficaces y sostenibles de profesionalización de la función pública. Ello se constata en las evaluaciones mencionadas antes de Latinobarómetro, entre otras instituciones; las mejoras en la región no se han reflejado el desempeño de los funcionarios al carecer de incentivos adecuados (Iacoviello y Strazza, 2012).

2. El servicio civil de carrera en México

El servicio profesional de carrera en México ha pasado por varias etapas. En la primera, 2003-2004, se aprueba la Ley de Servicio Profesional de Carrera, se emite su primer reglamento y se crean los organismos que lo van a regular. En una segunda etapa, de 2004 a 2007, comienza la primera implantación y operación de los procesos del servicio profesional de carrera. Cabe mencionar que los procesos se ejecutaban en cada una de las dependencias a la manera en que ellos entendían, no había homogeneidad hasta este momento.

Para la tercera etapa (2007 a 2010) se hacen ajustes a la operación y a la implantación del servicio profesional de carrera, que tuvieron consecuencias para la emisión del segundo reglamento de la Ley, que hace modificaciones que impactaron, por ejemplo, en el ingreso, al permitir la decisión un poco más discrecional dentro de cada una de las instituciones. Los servidores públicos podían ahorrarse un concurso de ingreso al principio y ocupar un puesto, para después concursar, con obvias ventajas con respecto a los demás participantes del concurso, lo que es uno de los elementos más cuestionados.

Una cuarta etapa (2010 a 2012) se refiere a la organización de los recursos humanos. Se optó por concentrar toda la normatividad y todas las políticas de recursos humanos en un solo documento: el “manual de recursos humanos y servicio profesional de carrera”, que era fundamental para corregir la aplicación discrecional de normas y reglamentos de parte de algunas dependencias. En el recuadro 1 se resumen las características del servicio civil y su profesionalización en México.

Los retos que enfrenta actualmente la profesionalización del servicio público en México son:

- a. Contar con un sistema de carrera profesional y eficaz que rinda cuentas, esté orientado a resultados y que sea evaluable en un contexto democrático.
- b. El servicio civil debe tener algún modelo de profesionalización orientado a la eficacia de los recursos humanos, más allá del cumplimiento de la obligatoriedad normativa.
- c. Invertir en recursos humanos donde sea necesario y eficientar la operación
- d. Fomentar la observación social y la transparencia en los procesos.

Recuadro 1. Organización de la función pública y principales rasgos de la profesionalización en la administración pública federal centralizada en México

El impulso de la profesionalización en el sector público mexicano fue influido por los cambios a nivel internacional, desde los años ochenta, en materia de fortalecimiento institucional, fiscalización de desempeño, lucha contra la corrupción, transparencia, buen gobierno, credibilidad y confianza.

El cuerpo de funcionarios de alta dirección, que participan en el diseño de las políticas, está constituido por directores generales, directores generales adjuntos y titulares de unidad, en una primera línea; y seguido de un cuerpo de dirección media conformado por directores de área, jefes de departamento y enlaces. El servicio profesional de carrera abarca desde enlaces hasta directores generales.

El servicio profesional de carrera sólo aplica a servidores públicos de nivel central; no aplica para los descentralizados, ni para las entidades, ni el personal de base; en total son alrededor de 36,000 servidores públicos a los que aplica el servicio profesional de carrera, de un total aproximado de poco más de 1.6 millones de servidores públicos.

El Servicio Profesional contiene 7 subsistemas: i) planeación de recursos humanos, ii) ingreso, iii) desarrollo profesional, iv) capacitación y certificación de capacidades, v) evaluación del desempeño, vi) separación y vii) control y evaluación.

¿Qué fallas se han detectado en materia de profesionalización?

- a) las iniciativas federales, estatales y municipales no han sido armonizadas.
- b) no hay un eje de profesionalización homogéneo, que provoca diferentes entendimientos del significado de la profesionalización, lo que lleva a una aplicación también de modo diferente.
- c) los recursos para la implementación son limitados.

Fuente: Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México, Seminarios Internacionales sobre la Profesionalización de la Función Pública, 2015 y 2016.

3. El proceso de profesionalización de la función pública

En la literatura y en la propia práctica internacional se reconoce que el proceso de profesionalización de la función pública pasa por varias etapas, normalmente secuenciales, pero también algunas recurrentes y otras transversales: ingreso al servicio público (secuencial), formación inicial y continua (recurrente), certificación de competencias (secuencial), desarrollo del personal (recurrente), evaluación del desempeño (secuencial) y los sistemas de obligaciones y sanciones (transversal).

Para que la profesionalización se convierta en una constante en el quehacer público es preciso contar con normas, leyes, reglamentos y una práctica institucional que

quede asentada en un marco político, legislativo e institucional pertinente. Por ello son clave los marcos institucionales de las políticas y esquemas de profesionalización de la función pública y, en su caso, de servicios civiles de carrera en algunos países.

Hay que decir, no obstante, que ello no es condición suficiente para avanzar en la profesionalización del servicio público. La experiencia en América Latina y el Caribe es amplia en materia de expedición de leyes que no se han materializado en la práctica, o que se han implementado a medias, como de hecho ha ocurrido en México. Es común que existan fuerzas contrarias a la formalización institucional de la profesionalización de la función pública y, aun cuando esté formalizada en leyes y reglamentos del quehacer gubernamental, en los hechos estas fuerzas pueden contravenir lo que en materia legislativa e institucional-formal se haya logrado.

La voluntad política que debe subyacer en este tipo de emprendimientos del Estado debe prevalecer, justamente, como política de Estado. Por ello la institucionalidad y la voluntad política son dos condiciones necesarias y casi suficientes para la implementación duradera y sostenible de las acciones de profesionalización del servicio público.

Recuadro 2. Evaluación del Desempeño

En México hay una gran variedad de sistemas de evaluación de desempeño en los distintos servicios de carrera del país. De los casi tres millones de servidores públicos, solamente una parte está bajo un sistema de carrera y, por lo tanto, bajo un sistema de evaluación del desempeño.

Los maestros del gobierno federal tienen, desde 2013, un sistema nuevo, el servicio profesional docente que incluye un nuevo sistema de evaluación de desempeño y ese caso revela muy bien los grandes problemas de la evaluación de desempeño, porque ahí es donde ha estado el mayor problema para la implementación del servicio profesional docente de los cerca de un millón de maestros en México. Los maestros se movilizaron ante la reforma educativa para rechazar la existencia de una evaluación del desempeño; han señalado que la reforma educativa es más bien una reforma laboral. Es un ejemplo de la profunda resistencia que existe en México a los sistemas de evaluación del desempeño.

Pero aparte de los maestros, de los casi 2 millones de servidores públicos, solamente cerca de 130,000 plazas están sujetas a un servicio profesional por ser mandos de confianza. De esas 130,000 plazas, aproximadamente 108,000 están bajo algún tipo de servicio de carrera y, por lo tanto, tienen algún tipo de evaluación de desempeño.

Existen en México cerca de 25 servicios de carrera “formales” en las distintas instituciones. Por ejemplo, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Servicio Fiscal y otras instituciones, pero hay 5 que no funcionan; los 20 restantes se agrupan en tres subgrupos.

- Están consolidados el servicio profesional electoral y el servicio exterior. En estos casos hay una evaluación de desempeño más o menos significativa, especialmente pertinente en el servicio profesional electoral.
- Un segundo grupo está en una situación intermedia de desarrollo: el servicio profesional del sistema tributario y el servicio profesional de carrera del gobierno federal; aunque éste aun no está consolidado cuenta con una evaluación del desempeño.

- Fuera de estos (alrededor de ocho), el resto de los servicios de carrera tienen un desarrollo muy desigual, frágil y, prácticamente, no se aplica una evaluación del desempeño realmente consolidada.

En las 32 entidades federativas y los más de 2,500 municipios que existen en México la realidad es todavía peor. En cuatro o cinco de las entidades federativas de México existe formalmente un Servicio Profesional, por ejemplo, en Aguascalientes, en CDMX, Quintana Roo, Veracruz y Zacatecas. En ninguna de estas entidades existe un servicio profesional como un sistema integral. En el caso de CDMX se aprobó un primer servicio de carrera pero inmediatamente se suspendió y así se ha estado desde el año 2000, aprobando servicios de carrera y luego, el gobierno suspendiendo su aplicación.

Fuente: Basado en José Luis Méndez, Seminario Profesionalización de la Función Pública, EAP, 2015, 2016

4. Factores críticos en las experiencias exitosas de profesionalización de la función pública en América Latina y el Caribe y México

En esta sección se presenta un resumen de los hallazgos de diversos estudios sobre la implementación de programas de profesionalización del servicio civil en América Latina y el Caribe recopilados por la CEPAL en 2014. La CEPAL identifica factores y buenas prácticas que podrían ayudar a la implementación exitosa de las leyes, políticas y programas de profesionalización propicios para México; a continuación se enumeran las principales consideraciones a tener en cuenta para las decisiones de diseño e implementación de esos ordenamientos legales, políticas y programas (para mayor detalle véase Siklodi, 2014, op. cit., páginas 56-62).

i) Amplitud de la reforma de la función pública. Un enfoque considera que los cambios institucionales deberían centrarse en la implantación efectiva de la meritocracia en toda la función pública mediante la promulgación de la ley, del reglamento del servicio civil y de la titularización de los funcionarios. Otras posiciones, sobre todo desde los gobiernos encargados de las implementaciones son más modestas, a partir de evaluaciones pragmáticas de las posibilidades reales de éxito, tanto desde el punto de vista del financiamiento como de las oposiciones esperables. La experiencia de la región parece apuntar a una implementación gradual o segmentada, ya sea en determinados sectores, instituciones, temas o jerarquías, pues favorecen la continuidad y anclaje de los cambios; un cambio parcial limita la oposición de los actores que se benefician del sistema anterior y también limita el número de instituciones o grupos de interés con los que negociar los cambios. Su éxito tiene un efecto demostración que permite ampliar después la implementación de los cambios. Los ejemplos más representativos son las altas direcciones públicas de Chile y Perú o los directivos en Costa Rica. En Europa, las opciones iniciales, más agresivas, se transformaron con el tiempo en graduales.

ii) ¿Introducción secuencial o paralela de la meritocracia y la flexibilidad? La contratación de servidores públicos por su mérito tiene como fin erradicar la corrupción y el clientelismo político en las políticas de personal. Se critica la introducción

de la meritocracia como primera etapa de la reforma por el largo tiempo que toma completar las contrataciones de todos los empleados públicos siguiendo criterios de mérito y las resistencias que eso ocasionaría. Algunos autores sostienen sin embargo que la meritocracia no precisa de un cambio sistémico para que sea exitosa y que también puede ser alcanzada mediante sedimentación y difusión a partir de la profesionalización de áreas específicas de la administración pública.

Se podría sugerir que en países con altos grados de corrupción y clientelismo es recomendable implementar una política sistémica de contrataciones meritocráticas, dado su impacto sobre la disminución de la corrupción. Evans y Rauch (2000) demuestran que el ingreso por mérito, junto con la estabilidad en la carrera, es la combinación más propicia para el desarrollo económico y disminuir la corrupción.

También hay quienes proponen la introducción paralela de meritocracia y flexibilidad, en la que la meritocracia se acompaña de prácticas de la Nueva Gestión Pública. Un ejemplo lo provee el Sistema de Alta Dirección Pública de Chile, que combina criterios meritocráticos para el acceso y flexibilidad de permanencia y de remuneraciones. Esta combinación ha funcionado también en países desarrollados como el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia en procesos de selección y promoción de altos funcionarios públicos.

iii) Factores socio-políticos, técnicos y de proceso. Hay un gran número de factores de distinto tipo que inciden en las posibles causas o condiciones de mejores o peores resultados de implementación de programas de profesionalización. Los factores socio-políticos y técnicos necesarios para lograr un mayor grado de implementación del sistema profesional de gestión del servicio civil se resumen en el **Cuadro 1**.

iv) Inercia-resistencia al cambio. Existe poca disposición al cambio, tanto en autoridades como en funcionarios, y de otros actores fuera del esquema público que lucran de la situación presente, pues la profesionalización del servicio público (especialmente aspectos como la meritocracia), trastocarían sus intereses. Los siguientes ejemplos ilustran esta realidad:

- Clases políticas gobernantes que ven amenazados sus privilegios ante la perspectiva de abandonar prácticas de personal de tipo clientelista;
- Partidos de oposición, que frecuentemente se oponen a llegar a acuerdos sobre estos temas por cálculos políticos de distinto tipo;
- Organizaciones corporativas y gremiales de los funcionarios, resistentes a perder determinados privilegios;
- Tecnoestructuras —contralorías, tribunales, instancias reguladoras o capacitadoras— ancladas en las instituciones y opuestas a ceder influencia y poder;
- Falta de credibilidad de las iniciativas reformadoras en opiniones públicas crecientemente críticas y decepcionadas con el funcionamiento de los gobiernos.

Cuadro 1. Factores críticos para implementación exitosa de políticas de profesionalización

Factores socio-políticos	Factores técnicos
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de consensos sociales y políticos para que la reforma sea una aspiración colectiva y transversal a los intereses partidarios, apoyada por las empresas y organizaciones de la sociedad civil, y vinculada a la modernización económica y social. • Construcción de pactos entre actores que tengan una posición de poder significativa, capacidad y experiencia para cumplir lo que prometen, credibilidad e influencia y capacidad de arrastre. • Alianza de los reformadores con los responsables de las políticas presupuestarias. • Participación de organismos multilaterales, oposición política, sociedad civil, creadores de opinión, medios de comunicación, centros académicos. • Existencia de un frente común en el ejecutivo, apoyo del Ministerio de Hacienda más allá del ente rector de servicio civil. • Apoyo presidencial o fuerte liderazgo político. • Difusión social de la reforma y sus beneficios. • Cambio de la cultura política en partidos políticos y principales actores sociales. • Continuidad político-institucional por medio de equipos de áreas rectoras. • Estrategias de cambio basadas en situación de países. • Énfasis en instalación y desarrollo de capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma legal que garantice unicidad legal. • Creación o desarrollo de área rectora con capacidades políticas y técnicas, responsable del funcionamiento conjunto del sistema. • Implantación gradual ya sea por segmento específico, o un subsistema de servicio público. • Sistema gerencial para construir servicio civil con mecanismos de acceso y compensación basados en el mérito y el rendimiento. • Órganos de selección de directivos con respaldo político, solidez técnica e imparcialidad que utilice un mecanismo transparente, eficiente de selección que considere todas las competencias relevantes de la función directiva. • Niveles salariales competitivos con sector privado. • Fortalecimiento de las áreas y oficinas de recursos humanos de los diferentes organismos públicos para asegurar sistemas transparentes y competitivos de acceso al empleo público promoción y carrera, compensación, corrección y sanción. • Sistemas de información sobre los recursos humanos: construir, desarrollar, completar o integrarlos. • Continuidad político-institucional de autoridades rectoras parece decisiva para la estabilidad de las políticas de recursos humanos, lo que a su vez permite avances en los distintos temas específicos.

Fuente: Siklodi (2014)

v) Momento propicio para las reformas. Los análisis sobre el momento más favorable para realizar las reformas no han sido concluyentes. Hay diferentes casos, que dependen de la historia y cultura nacional. Por ejemplo en Chile la reforma se intensificó a partir de casos de irregularidades de remuneraciones, porque era la primera vez que algo así sucedía y tuvo mucho eco en la sociedad civil y en la política. En otros países probablemente un hecho de esta naturaleza no provocaría la misma reacción social. El seguimiento de prácticas de gestión tomadas de países con realidades distintas (a veces promovidas por organismos internacionales), sin una adecuada adaptación, han tendido a ofrecer pobres resultados y a cuestionar la validez de los programas de profesionalización.

La experiencia internacional parece indicar que las reformas de profesionalización con resultados positivos son impulsadas e implementadas en momentos de bonanza económica y estabilidad política y social. Sin embargo, también es cierto que los países aplican las reformas posibles, independientemente del carácter globalizador de los modelos de referencia.

¿Por qué en América Latina, no se han implantado auténticos sistemas de servicio civil profesional, con el alcance y profundidad que permiten las normas y tecnologías disponibles? Cada experiencia tiene un conjunto de razones técnicas, políticas, culturales y clientelares, de diferente peso, que están al origen de la dificultad. Dentro de este conjunto, parece que los aspectos más difíciles de superar para implementar servicios civiles profesionales y eficientes son los políticos y culturales.

El sistema clientelar es un sistema de equilibrio socio-político, en el cual juegan el ejecutivo, los partidos políticos, el Congreso, los jueces, los sindicatos y los mismos ciudadanos. Cuando el clientelismo es una cultura, prácticamente parte de la identidad nacional, es muy difícil introducir criterios meritocráticos, condición sine-qua-non de las reformas.

Las nuevas formas de ser y de hacer penetran lentamente en las costumbres y valores antes de que sean incorporadas en forma mayoritaria. Esto aplica a las culturas nacionales y a las culturas de grupos específicos, como los servidores públicos. Tenemos por lo tanto una situación en que los ciudadanos/clientes (que son múltiples grupos de ciudadanos con culturas e intereses disímiles) deben integrar la voluntad estatal de cambio y darle crédito. Por otra parte, el personal de las organizaciones públicas (que también está conformado por grupos con culturas e intereses disímiles) en general mira con escepticismo las reformas modernizadoras de los distintos gobiernos que se suceden.

Para quebrar esta inercia, un elemento exógeno emergente, nuevo, con un peso económico o ético suficientemente fuerte, puede abrir esa ventana de oportunidad imprescindible, pero se requiere además una coyuntura favorable, donde el servicio civil no sea percibido como problema por los ciudadanos, en que las fuerzas políticas se puedan alinear para tratar el problema, siempre que exista una propuesta técnica.

5. Enfrentando los desafíos de la profesionalización pública en México

Los procesos de profesionalización de la función pública cuentan en el mundo con una aceptación social, económica y política en cuanto a su necesidad, pertinencia y relevancia. Sin embargo, este acuerdo no siempre se manifiesta en políticas de profesionalización consolidadas, sostenibles y consistentes en países como México. La desarticulación de procesos o los escuetos presupuestos nacionales son muestra de

que los avances requieren de esfuerzos mayores, de una sensible habilidad para innovar y de un renovado compromiso con el fortalecimiento de las capacidades de la función pública. México merece un servicio público altamente profesional, eficiente y eficaz. Un servicio civil profesional es un indicador clave del avance de las democracias porque, como indica Arellano (2008), “la función más importante de un servicio civil en una democracia es reducir la discrecionalidad de los políticos en el manejo de la administración pública”.

El desempeño de la función pública en México debe constituir un privilegio para quien la ejerce, en todos los rubros y niveles: desde la gestión del desarrollo hasta la resolución cotidiana de asuntos como la impartición de justicia, la seguridad pública, la movilidad en transporte público y privado, la recaudación de impuestos y su aplicación, por ejemplo. En países como Francia y Alemania la carrera de funcionario público se prolonga por toda la vida laboral de quien la asume en primera instancia como forma de trabajo. Ello solo es posible cuando el funcionario se percibe a sí mismo realizando una función de beneficio para la sociedad, que además se transforma permanentemente con las demandas ciudadanas. Se genera sentido de pertinencia y orgullo por la función realizada; esta es una aspiración central que debería estar en la agenda de la profesionalización del país, lo cual requiere transformaciones institucionales y políticas y una planificación de la formación y capacitación de los funcionarios con una visión de mediano – largo plazo.

La profesionalización de la función pública, si bien se inscribe en el marco de procesos de reforma y modernización del Estado, en los hechos no siempre es bien recibida por diferentes grupos, cuyos intereses pueden verse afectados por una gestión pública eficaz en un determinado gobierno. Por ejemplo, la eliminación de malas prácticas o actos de corrupción afectan a las redes e individuos que lucran de ellos (algunas bien establecidas). Asimismo, cuando no se encuentra suficientemente arraigada la noción de Estado (en contraste con la de gobierno) puede suceder que intereses políticos, partidistas o de grupo conspiran contra el buen desempeño de una administración gubernamental. Por ello es muy importante que en México se impulse el buen gobierno y la buena administración como políticas de Estado, y que se destierren intereses que pueden ir a contrapelo de este buen propósito cuando prevalecen intereses de grupo por encima de los de la ciudadanía.

El reto de la profesionalización de los servicios públicos en México es enorme. En realidad se trata de múltiples desafíos interconectados que requieren una estrategia global de largo plazo. Se reconoce la “dificultad de alcanzar el paradigma de transformar globalmente los servicios civiles en organizaciones que sean a la vez eficientes, eficaces, con visión de servicio al ciudadano, con salarios equitativos y atractivos que no pesen demasiado en el presupuesto nacional y conformadas por personas capacitadas, con vocación de servicio, imparciales e íntegras que sean evaluadas por sus resultados y despedidas en caso de no alcanzarlos ... las dificultades son mayores en

los países en que la clase política ha históricamente utilizado a las organizaciones del Estado para prácticas clientelares, que coinciden con mayor corrupción” (Siklodi, 2014), justo lo que viene pasando en México; el país debe emprender de inmediato las tareas de la profesionalización de su función pública con conocimiento de sus interconexiones y dependencia mutua para avanzar ordenadamente y con cohesión hacia los objetivos que se planteen.

El vertiginoso desarrollo tecnológico y la cuarta revolución industrial están impulsando cambios estructurales en la forma y el fondo de la producción, el empleo, el bienestar, la gobernabilidad y las relaciones humanas; los cambios son de tal magnitud que demandan Estados con recursos y atribuciones nuevos y mejorados y el personal idóneo, profesionalizado, con ética de servicio público, capaz de impulsar un desarrollo productivo competitivo y sostenible, con protección y sentido social y que ejerzan funciones regulatorias que limiten o erradiquen los abusos del mercado. “Los aparatos públicos de los países latinoamericanos deberán estar a la altura de los desafíos en ciernes, pues estos no se podrán encarar con órganos ineficientes, opacos, clientelistas y, menos aún, corruptos” (Bitar, 2014). Estos factores deben estar en la base de consideraciones, requisitos y posibles limitaciones de la profesionalización de la función pública en México. Hay que impulsar la innovación y el sentido de alerta respecto de la aplicación de los avances tecnológicos en beneficio de la ciudadanía, como el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para ofrecer servicios públicos más eficientes y promover una mayor participación del ciudadano en tales innovaciones.

La voluntad política que debe subyacer en las iniciativas de profesionalización de la función pública debe prevalecer como política de Estado, lo que rara vez sucede en México. Se requiere romper con esta inercia; la institucionalidad y la voluntad política de Estado son dos condiciones necesarias y casi suficientes para la implementación duradera y sostenible de las acciones de profesionalización del servicio público.

Mas allá de las cualidades técnicas, pertinencia y foco relevante que debe poseer toda política de profesionalización de la función pública, también debe contar con una estrategia de implementación, monitoreo y evaluación de mediano - largo plazo y con un compromiso y voluntad políticas al más alto nivel, que se encaminen a la configuración de una política de Estado, pues la profesionalización es un proceso de largo aliento que debe sostenerse y fortalecerse, independientemente del signo político o ideológico que gobierne; el esfuerzo debe prevalecer, justamente, como política de Estado.

En lo que resta del documento se presentan propuestas para enfrentar los desafíos de la profesionalización de la función pública en los ámbitos o etapas que la componen: ingreso, formación inicial y continua, perfiles y competencias, desarrollo del personal, evaluación del desempeño, y obligaciones y sanciones.

5.1 Ingreso al servicio público

• **Impacto del servicio civil de carrera.** Un servicio de carrera de calidad se asocia en general a mejores y más eficaces servicios y políticas públicas, a una menor corrupción y a una mayor igualdad de oportunidades. No se trata solamente de promover el principio de la mayor eficacia con base en la mayor preparación y el mayor profesionalismo, sino también promover el principio de igualdad de oportunidades. Quien realice el mayor esfuerzo para capacitarse, para adquirir experiencia, y lo muestra a través de una serie de exámenes diseñados objetivamente, debería ser quien accede a los puestos y quien va ascendiendo en la carrera civil, por mérito, no por relaciones, ni clientelismos, herencia o cualquier otro factor distinto al mérito.

• **Empezar por el principio.** En México se ha avanzado en fortalecer los mecanismos del ingreso a la función pública basado en el mérito. Se debe reconocer la dificultad de implementar un sistema méritocrático, a la luz de prácticas añejas de nombramientos basadas en criterios de amistad, políticos o incluso de intereses creados. Algunos estudios muestran que procesos de crecimiento económico alto y sostenido se vinculan positivamente con la meritocracia en el ingreso y la permanencia en el empleo (las denominadas por algunos autores “capacidades weberianas”), ya que ambas aumentan la cohesión institucional, por lo que podrían ser incluidos como ingredientes de los modelos de crecimiento (Evans y Rauch, 1999; y Siklodi, 2014). La amenaza para los grupos que desean que el estado de cosas permanezca es clara: la meritocracia desestabiliza las reglas y el funcionamiento del sistema clientelar, creando bienes públicos que sirven de base para obtener reconocimiento ciudadano y, por tanto, apoyo electoral; los actores políticos pueden aprovechar sus cargos para proveer bienes públicos al electorado y en este sentido, tener interés en desarrollar las reformas profesionalizantes.

• **¿Ingreso por cuerpo o por puesto?** Hay dos dimensiones que puede adoptar el diseño de los concursos para ingresar a la función pública: una se basa en el esquema de “cuerpo”, que agrupa múltiples disciplinas (abogacía, contabilidad, administración, etc.) y, por tanto, con el potencial de desempeñar diversas tareas y responsabilidades; la otra se sustenta en la noción de ingreso a un “puesto”, para el que se requiere un cierto “expertise” que, en ocasiones, puede ir a contrapelo de la versatilidad y pluri-funcionalidad del servidor público. La experiencia y la expectativa a futuro parecen inclinarse al sistema de ingreso que busca un funcionario público con los antecedentes académicos, profesionales y competencias para seguir una carrera de vida en la función pública, y no tanto el sistema que busca perfiles que se ajustan a los puestos que en un momento determinado puede estar vacantes en la administración. Esto responde a la necesidad creciente (que demanda la ciudadanía y la complejidad de la labor) de contar con servidores públicos versátiles, con capacidad para resolver problemas complejos de diferente naturaleza en diversos campos.

5.2 Formación inicial y continua

- **Capacitación atractiva.** La formación debe ser una condición institucional en todos los niveles de la administración pública, no una decisión personal. Debe ser continua y parte de las labores centrales del funcionario público, y muy vinculada con el conocimiento de las necesidades de la administración pública. Para que la capacitación sea fructífera y atractiva para el funcionario, y no una obligación que suele ser desdeñada, se requiere contar con expertos profesionales en capacitación por competencias y en las diversas disciplinas del ejercicio público (administración, derecho, seguridad, salud, etc.). Esto se puede hacer a través del desarrollo de esta capacidad dentro del aparato público, o a través de contratos con proveedores de la academia o el sector privado, siempre bajo la tutela y el liderazgo del Estado.

- **Orientación estratégica.** Las necesidades de capacitación deben definirse básicamente a partir de su alineación con las políticas de los gobiernos (nacional y subnacional, en su caso), los objetivos estratégicos de la oficina del funcionario a capacitar, y de las necesidades de cada funcionario, dadas por las tareas que va a desempeñar y las competencias y conocimientos que va a aprender o a fortalecer. La capacitación debe estar orientada al análisis y solución de casos relevantes para la administración pública; no es un programa académico; debe propiciar la discusión colectiva y democrática en la solución de los problemas, de modo que los conocimientos y las enseñanzas que se generen sean consecuencia de la sinergia y el capital social que suele desarrollarse entre docentes y funcionarios-alumnos y dentro de éstos. Debe promoverse la transmisión de herramientas con aplicación a las tareas del funcionario, buscando propuestas realizables en el corto plazo en el organismo público, lo que, a su vez, precisa del apoyo y compromiso político de los mandos superiores.

- **Visión de largo plazo.** México debe contar con sistemas de formación y capacitación capaces de mutar en el tiempo para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, que responda a los retos de hoy, pero al mismo tiempo preguntarse ¿Qué se espera de un funcionario público en 2025, 2030 y 2035? Por eso es necesario el sistema de formación pública a lo largo de la vida, que es crucial para la adecuación del funcionario a las diferentes profesiones, a la suya y a las diferentes profesiones que él tenga a lo largo de su carrera y al tipo de servicios y respuestas que habrá que ofrecer en el futuro. Con mayor frecuencia en la administración pública las profesiones tienden a evolucionar, y lo que esperamos del Estado en 2018 es algo muy diferente a lo que esperábamos en los ochenta y el 2000, y seguramente será algo diferente para el 2025 o 2035. Por eso es imperativo implementar los dispositivos de formación a lo largo de la vida.

5.3 Perfiles, competencias y desarrollo de carrera

- **Prepararse para el futuro.** El mundo está cambiando vertiginosamente; en 10 años las competencias que hoy exigimos a los funcionarios públicos probablemente van

a ser muy distintas, especialmente en aquellas ramas del quehacer de lo público (y también de lo privado), con lo cual tenemos que convivir. No podemos seguir con los mismos patrones de educación y de capacitación. La gestión pública debe ser muy dinámica y atenta a las megatendencias mundiales y sus efectos en la redefinición de las competencias y funciones del servidor público en el México del futuro.

- **Desarrollo de carrera.** La experiencia europea muestra las bondades de la sostenibilidad del empleo público una vez que se gana una plaza, tanto para el funcionario como para el sistema de administración pública. La estabilidad laboral es positiva para la productividad del empleado público, pues deja atrás la zozobra de tener que dejar el puesto al término una administración o, en el caso de los más afortunados, significa el acomodo de miles de altos cargos públicos en posiciones que no necesariamente corresponden al perfil del funcionario, como sucede en México. La satisfacción y orgullo de las personas que laboran en la administración pública y la conciencia cívica sobre la importante labor que realizan deben ser reconocidas por la sociedad y, por tanto, dicha labor debe ser remunerada justamente.

- **Sentido de pertenencia.** La experiencia internacional revela la importancia de construir una burocracia con sentido de pertenencia, consciente de la trascendencia del servicio público. En el tránsito hacia la profesionalización de la función pública de México, se debe comenzar por cultivar esta imagen del funcionado público y construirla a partir de los valores centrales, que se pueden resumir en el derecho ciudadano a tener un buen gobierno, transparente y honesto, como lo indica la Constitución de la CDMX. La profesionalización debe incluir la dignificación del oficio, pues el prestigio puede ser una de las principales recompensas para las personas. Además, el sentido de pertenencia al cuerpo refuerza estándares de comportamiento esperado, entre los que puede pensarse una actitud ética y la rendición de cuentas. En atención a lo anterior hay que subrayar que un gran reto de la profesionalización es concebirla como un sistema o carrera funcionaria, que acompañe las expectativas de las personas desde que son postulantes hasta que se separen de la función pública.

5.4 Evaluación del desempeño

- **Evaluación del desempeño y carrera.** La carrera funcionaria debe estar muy ligada a los resultados del proceso de evaluación del desempeño, que se constituye en un elemento fundamental y requisito básico para determinar el mérito de las aspiraciones de un funcionario hacia una determinada posición, ascenso o mejora salarial. Por eso es tan importante el fortalecimiento de los sistemas de evaluación del desempeño transparentes, justos, imparciales y que cuenten con mecanismos de inconformidad, en su caso, que puedan resolverse satisfactoriamente para ambas partes. La trascendencia de la evaluación es evidente al considerar sus implicaciones potenciales en el ascenso de un funcionario público y, en definitiva, en sus posibilidades de su carrera profesional.

- **Dificultad de evaluaciones certeras.** Los sistemas de evaluación del desempeño en la administración pública suelen ser de una gran complejidad y requieren de un enorme esfuerzo, por lo que se aplican poco en la práctica. Para que rindan mejores resultados es menester hacerlos más simples sin perder su efectividad. La evaluación demanda tiempo y dinero abundante, por lo que se recomienda acudir a exámenes y análisis de casos hipotéticos. Hay una tendencia a poner calificaciones altas, para evitar el problema que puede surgir con un funcionario público molesto por una mala evaluación.

- **Venciendo la resistencia a la evaluación.** Existe una generalizada resistencia a la evaluación de desempeño en la administración pública. Se requiere una ruptura cultural para desterrar esta visión; que vea de una manera más positiva y fructífera los resultados de una evaluación, con el fin de mejorar la gestión del funcionario y ofrecer mejor calidad en los bienes servicios proporcionados a la ciudadanía. El cambio inicia por mostrar, desde el sistema de evaluación, que el propósito es, a fin de cuentas, entregar mejores bienes y servicios a los ciudadanos. Las metodologías, los enfoques, los sistemas y el esfuerzo que se dirigen a la evaluación, deben ser con “retroalimentación positiva”. Tener una administración pública eficaz, eficiente, honesta, de calidad para los ciudadanos, pasa por esta retroalimentación positiva y todo esto tiene que ver con la confianza. Si el funcionario advierte que quien lo va a evaluar, lo hará con ese espíritu de apoyar el mejor rendimiento del evaluado, para que su trabajo se articule de la mejor manera con el resto de sus colaboradores, colegas y pares para un mejor servicio de la ciudadanía, se estará avanzando en mejorar el desempeño de la función pública.

5.5 Obligaciones y sanciones

- **El compromiso del funcionario.** Las obligaciones de los funcionarios públicos que deben ser la pauta para México son: consagrarse a su función; obediencia jerárquica; lealtad a la institución, sin inclinación hacia el poder político que gobierne; reserva; abstinencia de opiniones políticas; imparcialidad; discreción y secreto profesional. En lo formal, existen disposiciones que penalizan o someten a sanciones al funcionario en caso de incumplimiento de estas obligaciones; el castigo puede ser pecuniario y normalmente depende del rango del funcionario en el escalafón.

- **Transparencia.** Debe impulsarse la práctica de dar a conocer al público los compromisos de los altos funcionarios públicos y las metas concretas a que se comprometen, incluyendo las fechas estipuladas, como sucede con los convenios de desempeño que firman los altos directivos de la burocracia en países como Chile. Si el funcionario no cumple las metas institucionales y por equipos, recibe una merma en sus remuneraciones corrientes y del año siguiente. En México se podría implementar un sistema de premios y castigos para la alta dirección, en función del cumplimiento de los objetivos establecidos. Estos objetivos y metas se darían a conocer cada año; podría montarse un dispositivo de monitoreo, seguimiento, y evaluación en una plataforma accesible al público en general en un sub-sitio de la página Internet de la Pre-

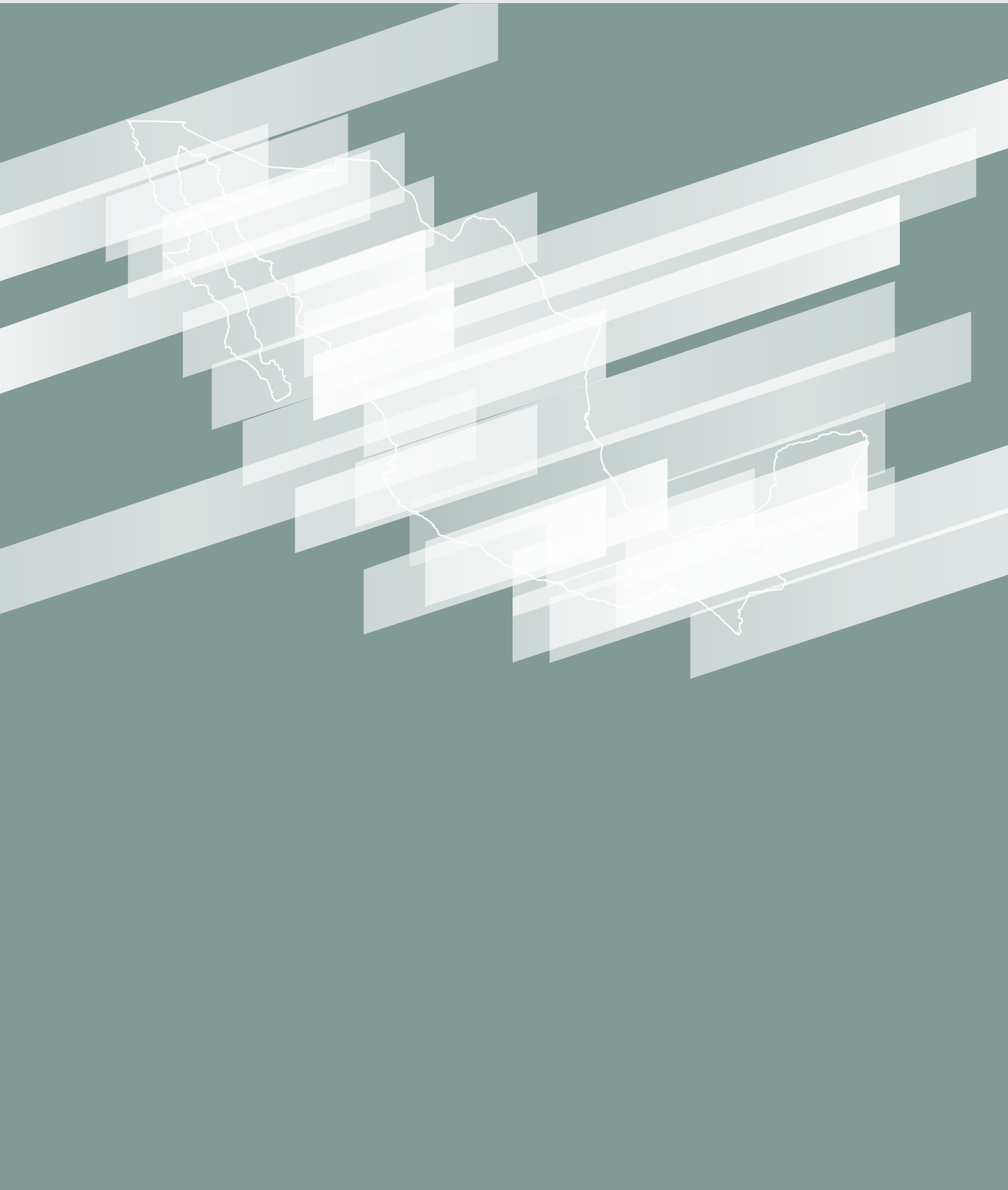
sidencia de la Republica, con un espacio para la retroalimentación con la ciudadanía. El esquema se podría reproducir a nivel de los estados de la Federación.

- **El problema de riesgo moral.** En México suelen existir normas, leyes y disposiciones administrativas que sancionan el mal desempeño del funcionario, pero la baja valoración del servicio público por parte de la sociedad hace que muchos funcionarios perciban como un riesgo menor el ser capturado violando el código de ética o cometiendo alguna anomalía; tales individuos están dispuestos a deshonorar su investidura en aras de su beneficio personal o de grupo, dada la impunidad que impera en la región, con muy pocas excepciones, y dado que, en caso de ser descubierto, la sociedad no lo percibe como un acto tan grave como en los países europeos mencionados.

Bibliografía

1. D. Arellano (2008), "La implementación de un servicio civil meritocrático: ¿un asunto técnico? El caso de México" (citado por Siklodi, 2014).
2. Ana Inés Basco, coordinadora (2017), La tecno-integración de América Latina Instituciones, comercio exponencial y equidad en la era de los algoritmos, BID-IN-TAL-Latinobarómetro, en línea: <http://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp>, consultado el 6 de enero de 2018.
3. Sergio Bitar (2016), Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina, Serie Gestión Pública, número 78, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile
4. Reuniones del Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas (CEPA), varios años.
5. XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (2013), Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública, aprobada por CLAD.
6. CLAD-ONU (2003), Carta Iberoamericana de la Función Pública, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
7. Evans, Peter y James E. Rauch (1999), Bureaucracy and growth. A Cross-National Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth, *American Sociological Review*, Vol. 64, No. 5, Oct., pp. 748-765.
8. Iacoviello, M. y L. Strazza (2012), "La evolución de los servicios civiles centroamericanos y el desarrollo de las capacidades estratégicas para su profesionalización; XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena de Indias, Colombia, 30 oct - 2 nov.
9. Longo, F. (2005), Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Servicio Civil: Informe Final de Síntesis.
10. José Luis Méndez (2017), "Documento de análisis local del estado presente de la gestión de personal y sus subsistemas en la administración pública central de la Ciudad de México"
11. Mario Sanginés y Luciano Strazza (2016), La Profesionalización de la función pública en los estados de México, BID, 2016.
12. Juan Carlos Cortázar Velarde, Mariano Lafuente, Mario Sanginés, Editores (2014) Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América latina (2004–13). BID, Washington, DC.
13. Isabel Siklodi (2014) "Servicio civil en América Latina y el Caribe", CEPAL, serie Macroeconomía del desarrollo, agosto de 2014, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
14. Presentaciones y Memorias de los Seminarios sobre Profesionalización de la Función pública (2015 y 2016), Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México.

Desafíos de un buen gobierno:
La profesionalización de la función pública



México próspero, equitativo e incluyente. Construyendo futuros



Documento de trabajo, sujeto a cambios de fondo y forma. Las opiniones son responsabilidad del autor y no necesariamente coinciden con las del Centro Tepoztlán, del Colegio de México o las del Foro Consultivo Científico y Tecnológico.

DR, Marzo 2018, FCCyT

Cualquier mención o reproducción del material de esta publicación puede ser realizada siempre y cuando se cite la fuente.