



La profesionalización del servicio público. Análisis de su relevancia en el ámbito municipal en México

The professionalization of public service. Analysis of its relevance at
the municipal level in Mexico

Alan Cervantes Hernández*

Enviado: 05 de junio 2023
Aceptado: 09 de agosto 2023

Resumen

El presente texto tiene por objetivo realizar un análisis respecto a la relevancia de la profesionalización del servicio público en las sociedades contemporáneas, siendo un elemento clave para el desarrollo de las tareas públicas. Asimismo, se lleva a cabo una investigación sobre la importancia de la profesionalización como un medio que contribuye al progreso de los gobiernos locales, específicamente en el ámbito municipal, describiendo sus ventajas, obstáculos y situación actual, con la finalidad de hacer hincapié en el imperativo de establecer mecanismos que impulsen la profesionalización de los municipios en México.

Palabras clave: *profesionalización, servicio público, servicio profesional de carrera, municipios.*

Abstract

The purpose of this text is to analyze the relevance of the professionalization of public service in contemporary societies, being a key element for the development of public tasks. Likewise, an investigation is carried out on the importance of professionalization as a means that contributes to the progress of local governments, specifically in the municipal sphere, describing its advantages, obstacles and current situation, with the purpose of emphasizing the imperative of establishing mechanisms that promote the professionalization of municipalities in Mexico.

Keywords: *professionalization, public service, professional career service, municipalities.*

* Estudiante de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública (opción Administración Pública) en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Primer Lugar en el XIII Concurso de Ensayo sobre Administración Pública "Pedro G. Zorrilla Martínez", 2022.

1. Introducción

El presente texto tiene por objetivo realizar un análisis respecto a la relevancia de la profesionalización del servicio público en las sociedades contemporáneas, siendo un elemento clave para el desarrollo de las tareas públicas. Asimismo, se lleva a cabo una investigación sobre la importancia de la profesionalización como un medio que contribuye al progreso de los gobiernos locales, específicamente en el ámbito municipal, describiendo sus ventajas, obstáculos y situación actual, con la finalidad de hacer hincapié en el imperativo de establecer mecanismos que impulsen la profesionalización de los municipios en México.

La profesionalización del servicio público es un tema que ha sido objeto de análisis y estudio en los últimos años, destacando la necesidad de contar con personal que disponga de los conocimientos, capacidades y aptitudes para el buen desempeño de las funciones públicas; lo cual cobra importancia tomando en cuenta que un aspecto esencial para la eficacia gubernamental, es la composición de cuerpos profesionales orientados al desarrollo de actividades relacionadas con el interés colectivo.

En México, la profesionalización del servicio público ha adquirido relevancia en las últimas dos décadas, considerando que la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal data del año 2003. Sin embargo, aun cuando esta legislación implica la constitución de un Sistema de Servicio Profesional de Carrera, en la práctica los esfuerzos en materia de profesionalización se han concentrado en el ámbito federal, dejando de lado a los órdenes estatal y municipal.

Así pues, resulta importante la incorporación de sistemas para la profesionalización del servicio público en los gobiernos locales, dado que la función gubernamental no se limita al ámbito federal. De manera específica, los municipios constituyen un punto clave, siendo el orden de gobierno que posee mayor comunicación e interacción con la ciudadanía; por tanto, la profesionalización de su personal es sustancial para brindar respuestas a las necesidades básicas de las sociedades contemporáneas.

Para fines de exposición, el texto se estructura de la siguiente forma: Servicio público, profesionalización y servicio de carrera, se expone de manera general la definición de estos conceptos y su relación; Desarrollo histórico de la profesionalización del servicio público, donde se presentan los principales antecedentes y corrientes administrativas que han contribuido al desarrollo de la profesionalización del servicio público; La profesionalización del servicio público en México, se aborda el origen y la estructura del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; La profesionalización en el ámbito municipal en México, se

realiza un análisis sobre la situación actual respecto a la incorporación de sistemas de profesionalización en los gobiernos municipales; y Conclusiones.

2. Servicio público, profesionalización y servicio de carrera

Uno de los elementos que ha adquirido relevancia en las últimas décadas es la implementación de mecanismos que promueven la profesionalización del servicio público, considerando que las actividades gubernamentales requieren la formación de personal capacitado para la toma de decisiones vinculadas a la distribución de bienes y servicios, así como a la atención de necesidades y problemáticas colectivas, logrando con ello mejorar no sólo la calidad de vida de los ciudadanos, sino también las capacidades de los gobiernos.

En primer lugar, cabe mencionar que tanto el servicio público como la profesionalización son conceptos polisémicos, es decir, cuentan con diversas definiciones. Por un lado, el servicio público refiere a “[...] toda actividad técnica destinada a satisfacer una necesidad de carácter general, cuyo cumplimiento uniforme y continuo deba ser permanentemente asegurado, reglado y controlado por los gobernantes” (Fernández, 2016: 248). Mientras la profesionalización implica un conjunto de procesos respecto a la “[...] capacidad que tienen las organizaciones de dotar a su personal de las condiciones necesarias para que éstas puedan contar con desarrollo profesional propio y que a la vez contribuyan a alcanzar los objetivos definidos y propuestos” (Martínez, 2013: 32, citado por Gris y Ramírez, 2020: 4).

En este sentido, es importante señalar que el concepto de profesionalización del servicio público ha sido objeto de estudio por diversos autores, quienes han enriquecido el análisis con diferentes propuestas sobre su acepción. Al respecto, una de las definiciones es la que plantea Rafael Martínez Puón (2019), quien entiende a la profesionalización del servicio público como:

Un sistema integral vinculado a un adecuado esquema de reclutamiento y selección, formación, promociones, estímulos y retribuciones que asegura la motivación del servidor público para especializarse y desempeñarse en términos de calidad, compromiso y eficiencia para conseguir los fines de la organización de la que forma parte. (Martínez, 2019: 88)

Desde esta perspectiva, la profesionalización del servicio público implica la conjunción de mecanismos legales, institucionales y administrativos, que tienen por objeto la capacitación de personal orientado a la ejecución de actividades gubernamentales, a fin de poder satisfacer con eficacia y eficiencia las necesidades ciudadanas, procurando contribuir a mejorar la calidad de vida de los individuos.

En este punto, dos mecanismos que han estado vinculados al concepto de profesionalización son servicio civil y servicio profesional de carrera. El primero refiere a una forma de “[...] gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades” (Pardo, 2005a: 9). Mientras el servicio profesional de carrera implica un ámbito más específico, al ser “[...] una política pública para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traduce en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía” (Consejo Nacional de Población, 2016).

Adicionalmente, se debe considerar que si bien la profesionalización y los servicios civiles o de carrera son conceptos diferentes, éstos guardan una estrecha relación; dado que mientras el primero enfatiza la implementación de instrumentos que coadyuven en la formación de personal público capacitado para el desempeño de las actividades gubernamentales, los servicios de carrera forman parte de mecanismos institucionales encaminados a la incorporación de individuos que cuenten con los conocimientos y capacidades necesarias para el servicio público. De modo que, “[...] un servicio civil tiene la gran ventaja de promover la profesionalización del servicio público y, por esa vía, la efectividad gubernamental” (Nieto, 2023: 187).

En esta lógica, una vez abordados de manera general los conceptos de servicio público, profesionalización, profesionalización del servicio público, servicio civil y servicio profesional de carrera, así como la relación de éstos; se procede a exponer el desarrollo histórico de la profesionalización en la historia moderna, describiendo los diferentes procesos a los que ha estado sujeto y la influencia que ha tenido en el desarrollo administrativo.

3. Desarrollo histórico de la profesionalización del servicio público

El surgimiento de los Estados liberales hacia principios del siglo XIX, dio paso a la instauración de una nueva concepción sobre la función de las autoridades, quienes a partir de entonces debían regirse por constituciones, leyes y normas, con el objeto de contribuir al desarrollo productivo de la sociedad, fomentando el comercio, el intercambio económico, el mantenimiento de la fuerza pública y, principalmente, garantizando la libertad, la paz y el orden dentro del territorio que gobernaban.

No obstante, con el advenimiento de las sociedades industriales hacia mediados del siglo XIX, caracterizadas por la implementación de avances tecnológicos y científicos que contribuyeron

al desarrollo de actividades productivas, los Estados comenzaron tener la necesidad de reestructurar sus sistemas de gestión dada la creciente complejidad de sus tareas, pues éstas ya no sólo se reducían a la garantía de paz y orden dentro de sus fronteras, sino que adquirirían compromisos en los ámbitos social, político y económico.

En este marco, una de las primeras acciones implementadas por los gobiernos modernos fue la formación de grandes aparatos administrativos, encargados de gestionar los procesos vinculados a las actividades productivas de la sociedad. De ahí que hacia finales del siglo XIX y principios del XX, aparecieron nuevas formas de organización acordes a los retos de las sociedades industriales. Uno de los principales modelos organizacionales refiere a la burocracia, cuyo principal exponente es Max Weber.

De esta manera, hacia las primeras décadas del siglo XX surgió el concepto moderno de burocracia, el cual, de acuerdo con Max Weber, refiere a una “[...] forma legal racional de organización, integrada jerárquicamente por especialistas nombrados con base en su competencia, que administraban reglas impersonales de la manera más eficiente para conseguir objetivos” (Shafritz y Hyde, 2000: 11-12). Como resultado, se implementaron cuerpos burocráticos en varios países, expandiéndose a nivel mundial y configurándose de acuerdo con las necesidades de cada Estado.

La adopción del modelo de organización burocrática respondió a la complejidad de las tareas gubernamentales en las sociedades industriales, donde resultaba necesaria la composición de individuos especializados en la gestión de bienes y servicios públicos, así como en el desarrollo de procedimientos y estructuras vinculadas al funcionamiento del Estado. Desde esta perspectiva, las burocracias se caracterizaron por los principios de jerarquía, responsabilidad y obediencia, contribuyendo a la formación de personal profesional dedicado exclusivamente a la ejecución de las actividades administrativas:

[...] la administración burocrática del Estado moderno combina autoridad, centralismo, disciplina, estructura, estabilidad, mando, jerarquía, conocimiento, seguridad en el cargo y saber aplicado para responder a la diversidad de problemas y demandas que se derivan con el desarrollo de la sociedad industrial y exige asimismo, lealtad, compromiso y adhesión a los valores del Estado, cumpliendo para ello y con eficiencia, las tareas relacionadas con el quehacer administrativo. (Uvalle, 2015: 55)

En esta lógica, si bien la composición de cuerpos burocráticos contribuyó a mejorar la gestión de los gobiernos, dicho modelo no estuvo exento de fallas o limitaciones, puesto que uno de sus fundamentos radica en la planificación de la actividad estatal, característica de los Estados benefactores que tuvieron su auge hacia mediados del siglo XX. Sin embargo, en las décadas de 1970 y 1980 comenzaron a presentarse indicios de que el modelo burocrático ya no respondía

a las necesidades sociales, políticas y económicas; ejemplo de ello fueron las constantes crisis que se desarrollaron en diversos países, reflejando la decadencia del paradigma antes referido¹.

Por consiguiente, surgieron iniciativas que abogaron por la disminución de la participación estatal en las actividades productivas, proponiendo reformas a los sistemas administrativos, a fin de modernizar sus estructuras con base en elementos retomados de la administración privada. Se necesitaba modificar el diseño institucional, lo cual se traducía en la implementación de nuevos mecanismos y marcos institucionales que garantizaran un mejor desempeño por parte de los cuerpos administrativos. Con ello, emergieron una serie de cambios que dieron paso a la conformación de la corriente denominada Nueva Gestión Pública.

La Nueva Gestión Pública (NGP) enfatizó el valor de la eficiencia económica, por lo que se adoptaron ideas provenientes de la actividad privada; entre ellas planteamientos del movimiento gerencialista, siendo una “[...] visión analítica de las herramientas, para que los gerentes tomen decisiones informadas para la consecución de un fin” (Ramírez y Ramírez, 2004: 126). Esta concepción tiene como objetivo fomentar el desarrollo de las organizaciones privadas, pero en el caso de la Administración pública se promueve la instauración de mecanismos vinculados al sector empresarial.

En este sentido, con el gerencialismo se adoptaron las estrategias empresariales y de negocios, a fin de que las organizaciones públicas se orientaran a la producción de beneficios sociales con base en el principio de eficiencia administrativa. Asimismo, el gerente se convirtió en el orientador del servicio público, cuya contratación estaría fundada en el mérito y en la evaluación de capacidades, puesto que las problemáticas hacia finales del siglo XX requerían la composición de organizaciones eficaces y competitivas. De modo que la NGP se basó principalmente en los fundamentos del gerencialismo y la marketización, con el objeto de:

[...] buscar una administración más profesional y proactiva de las organizaciones; crear y emplear estándares e indicadores claros del desempeño de los funcionarios; poner más énfasis en el control de los resultados y menos en insumos y procesos; impulsar la desagregación y descentralización de las entidades administrativas; incentivar la mayor competencia en el sector público; impulsar los estilos gerenciales provenientes del sector privado; y mayor disciplina y austeridad en el uso de los recursos. (Hood, 1989: 346-358, citado por Pardo, 2022: 197)

En síntesis, la NGP implicó la transición hacia una administración más competitiva y responsable, orientada a mejorar la capacidad de respuesta gubernamental a las necesidades de las

¹ En palabras de María del Carmen Pardo, “los cuerpos burocráticos se politizaron y se fue perdiendo la característica de neutralidad, que se constituyó en uno de los criterios centrales de los servicios civiles bajo los modelos burocráticos” (Pardo, 2009: 199).

sociedades globalizadas, que requieran de mecanismos para la evaluación y el control de la función pública. Uno de estos aspectos se enfocaba en la profesionalización de los servidores públicos, encargados de garantizar una adecuada distribución de bienes y servicios.

Tanto el paradigma burocrático como el gerencial fueron relevantes en la profesionalización del servicio público, dado que contribuyeron al surgimiento de las bases teóricas y técnicas para la constitución de los primeros servicios profesionales de carrera contemporáneos, buscando la construcción de aparatos administrativos especializados y orientados a la mejora continua, mediante los sistemas de evaluación del desempeño. Esto considerando que, “los gobiernos modernos deben entenderse como gobiernos profesionales en cuanto que el ejercicio de la función pública debe ser cada vez más sistematizado, técnico y efectivo” (Aguilera, 2022: 100).

Con ello, la profesionalización del servicio público representa un elemento fundamental en el contexto de sociedades complejas, donde la tarea de gobernar ha adquirido nuevas perspectivas en ambientes que demandan mayores capacidades para la atención de las problemáticas colectivas. La profesionalización forma parte de los procesos de modernización administrativa, que buscan la constante adaptación de los gobiernos ante los retos de las sociedades globalizadas. De modo que su incorporación contribuye al mejor desempeño de las autoridades en la consecución de metas y objetivos estratégicos para el desarrollo de un país.

4. La profesionalización del servicio público en México

En México, la profesionalización del servicio público ha sido un tema clave de la agenda pública en las últimas décadas, siendo un proceso que implica no sólo la conformación de funcionarios especializados en la ejecución de las tareas públicas, sino que forma parte de los medios para recuperar la confianza ciudadana hacia las instituciones gubernamentales, aspecto característico de los regímenes democráticos contemporáneos.

Si bien la historia del servicio público en México se remonta a la época colonial, los primeros antecedentes respecto a la profesionalización en la etapa contemporánea se visualizan en las décadas de 1960 y 1970, específicamente en 1965, tras la creación de la Comisión de Administración Pública, que en 1971 se convirtió en la Dirección de Estudios Administrativos, con la finalidad de realizar diagnósticos y análisis sobre el estado de la Administración Pública Federal; en este caso, describiendo la situación de plazas, puestos y responsabilidades administrativas.

Posteriormente, en el sexenio de José López Portillo (1976-1982) se dio paso a un programa de reforma administrativa que consistió en la creación de leyes e instituciones, destacando la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en 1976, la reforma político-electoral de 1977 y la conformación de la Coordinación General de Estudios Administrativos, los cuales tuvieron como objeto modernizar la estructura administrativa del Estado mexicano.

En el ámbito del personal público, la mencionada Coordinación se enfocó en establecer los primeros catálogos de puestos y tabuladores, a fin de conocer los movimientos del personal y la reubicación con base en las aptitudes del servidor público. No obstante:

Estos esfuerzos dejaron de lado la preocupación mayor del trabajador al servicio del Estado: la implantación de un servicio civil de carrera, dotado de un adecuado sistema de carrera administrativa, basado en el ingreso por oposición, que rechazara por completo al actual spoils system o sistema de despojo que atiende más que a la capacidad personal, al vaivén político del momento o a la militancia partidista. (Pardo, 2005b: 609-610)

En este contexto, sería hasta el periodo presidencial de Miguel de la Madrid (1982-1988) que el proceso de modernización continuó, siendo uno de sus principales proyectos el establecimiento de un servicio civil de carrera que proporcionara estabilidad, profesionalidad, honestidad y capacidad al servicio público mexicano. Un primer esfuerzo fue la consolidación del catálogo de puestos y la creación de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil en 1983, como una herramienta de coordinación para la formación del servicio civil de carrera en la Administración Pública Federal.

Al respecto, si bien una de las iniciativas del gobierno de Miguel de la Madrid fue la instauración de un servicio civil de carrera, en la práctica no se cumplieron los objetivos y metas planeados, debido a los contextos de crisis económica, así como a la oposición por parte de sectores gubernamentales; lo cual trajo como consecuencia que durante los años 80 y principios de los 90, el proceso de modernización en el servicio público quedara estancado.

En el periodo de Ernesto Zedillo (1994-2000), se retomó la idea de profesionalización con la creación de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo en 1994 y la elaboración del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PRO-MAP), encargado de llevar a cabo “la modernización de los procesos administrativos del sector público, esperando que identificara caminos para profesionalizar el empleo público [...] el diagnóstico indicaba que el servicio civil prácticamente no existía en la administración central” (Pardo, 2005b: 614). El diagnóstico del PROMAP sirvió como base para

la elaboración de un proyecto de ley sobre el servicio profesional de carrera, el cual por cuestiones de planeación y resistencia de sectores gubernamentales no pudo concretarse.

De esta forma, con la alternancia política tras el arribo a la presidencia de Vicente Fox Quesada en el año 2000, teniendo entre sus propuestas de campaña la instauración de un servicio profesional de carrera. La iniciativa se presentó en los siguientes años, contando no sólo con la aprobación del Congreso de la Unión, sino también con el apoyo de sectores sociales y académicos que propugnaban por la profesionalización del servicio público mexicano.

En consecuencia, el 10 de abril de 2003 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, entrando en vigor el 7 de octubre del mismo año, y cuyo Reglamento vigente se publicó el 6 de septiembre de 2007. La Ley dio pauta a la instauración de las bases legales e institucionales para el desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera que, de acuerdo con el artículo 2, se entiende como “un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad” (Cámara de Diputados, 2006: 1).

Según Gris y Ramírez (2020: 8), el Sistema de Servicio Profesional de Carrera comprende a las dependencias de la Administración Pública Centralizada. La estructura orgánica del Sistema se integra por: la Secretaría de la Función Pública, responsable de dirigir el funcionamiento del Sistema; el Consejo Consultivo, encargado de realizar recomendaciones que aseguren el desarrollo del Sistema; y los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección, cuerpos colegiados de cada dependencia con el objeto de implementar y evaluar la ejecución del Sistema.

El Sistema de Servicio Profesional de Carrera se compone de siete subsistemas: Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación; Control y Evaluación, los cuales son coordinados por la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal. De acuerdo con el artículo 13 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, los siete subsistemas antes referidos consisten en lo siguiente:

Tabla 1. Subsistemas que integran el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

Subsistema	Descripción
1. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos	Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.
2. Subsistema de Ingreso	Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema.
3. Subsistema de Desarrollo Profesional	Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Sistema.
4. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades	Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir: conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora, La especialización, actualización y educación formal, las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos, La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente, Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales, Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación.
5. Subsistema de Evaluación del Desempeño	Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.
6. Subsistema de Separación	Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.
7. Subsistema de Control y Evaluación	Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

Fuente: Elaboración propia con base en el artículo 13 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Ahora bien, en el ámbito subnacional, según Larracilla, et al. (2021: 41-42) la implementación de sistemas para la profesionalización del servicio público se ha distinguido por la heterogeneidad, dado que únicamente ocho entidades federativas cuentan con una ley que regula el servicio civil de carrera: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Ciudad de México, Quintana Roo, Veracruz y Zacatecas. Por su parte, nueve entidades hacen mención del servicio civil en la normatividad local: Guanajuato, Jalisco, Nayarit, Oaxaca, Sonora,

Tabasco, Guerrero, Chiapas y Puebla. Asimismo, resalta el caso de algunas entidades que, aun cuando no disponen formalmente de una ley en materia de servicio civil o profesional de carrera, existen ordenamientos para ámbitos específicos del gobierno local:

Para el caso de los Estados de Campeche, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Morelos, Querétaro y Veracruz existen ordenamientos del Servicio Civil de Carrera que regulan otros ámbitos gubernamentales u otros poderes de gobierno, como el Poder Legislativo, Procuración de Justicia; o bien, en los ámbitos policiales o de educación. Los Estados de Nuevo León, Oaxaca, San Luis Potosí, Tabasco y Yucatán dentro de sus Constituciones establecen el Servicio Civil o Profesional de Carrera relacionado a otros ámbitos gubernamentales. Mientras que Tamaulipas, Chihuahua, Coahuila e Hidalgo lo citan en sus Leyes Orgánicas. (Larracilla, et al., 2021: 42-43)

En esta lógica, cabe señalar que si bien se han dado pasos fundamentales para la profesionalización del servicio público en México, teniendo como ejemplo la vigencia de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y el Sistema del mismo, dicho proceso aún se encuentra en desarrollo, destacando entre los obstáculos la falta de coordinación de los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal) respecto a la implementación de sistemas de profesionalización. En el siguiente apartado, se abordará la situación de los gobiernos municipales.

5. La profesionalización en el ámbito municipal en México

En los veinte años que han transcurrido desde la implementación del servicio profesional de carrera a nivel federal, se han promovido cambios en la estructura administrativa, mejorando los niveles de acceso hacia los puestos públicos mediante concursos de oposición, donde se evalúan conocimientos, capacidades, aptitudes y habilidades de los candidatos al puesto. Sin embargo, los sistemas de profesionalización se han centrado en el ámbito federal y, parcialmente, en algunas entidades federativas, dejando de lado a los municipios.

El municipio, como orden de gobierno, ha sido resultado de un amplio proceso histórico, social y político, transitando de una categoría de índole administrativa hacia su reconocimiento formal en un ámbito de gobierno, cuyo fundamento radica en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Su concepción ha variado a lo largo de la historia nacional, teniendo diversas definiciones, siendo una de ellas la que entiende al municipio como:

[...] una institución constitutiva de la vida pública, integrada por una comunidad social asentada en un territorio determinado, con personalidad jurídica y organización político-administrativa, que tiene como propósito solventar y gestionar las diversas exigencias e intereses

para el desarrollo de la comunidad, con facultades normativas reconocidas como parte de la división territorial y de la organización política y administrativa de una entidad. (Olivos, 2006: 36)

Aunado a lo anterior, se ubica el proceso de descentralización llevado a cabo en las últimas décadas, basado en una serie de reformas al artículo 115 de la CPEUM —principalmente las de 1983 y 1999— que han proporcionado mayores atribuciones a los municipios en aspectos como el manejo de su hacienda, el reconocimiento de personalidad jurídica, facultad para elaborar bandos y reglamentos municipales, planes de desarrollo urbano, acuerdos de colaboración, entre otros. De modo que actualmente ostentan un papel clave en la gestión administrativa.

En el contexto actual, frente a un panorama donde los gobiernos deben innovar con instrumentos que les permitan responder a la creciente complejidad de las problemáticas públicas, el municipio adquiere especial relevancia al ser un ámbito idóneo para la gestión de mecanismos que atiendan con eficacia las necesidades básicas de la sociedad. De ahí la importancia que los municipios sean incorporados en los procesos de modernización del Estado mexicano, puesto que son “los que están al alcance de la ciudadanía; por tanto, es ahí donde se identifican las necesidades más urgentes de la población; por esta cercanía, [...] se da una mayor interacción entre el gobierno y la sociedad” (Larracilla, 2023: 349-350).

En este aspecto, la importancia de los municipios radica en ser la base territorial, política, institucional y administrativa para el desarrollo de la vida colectiva, constituyendo un primer contacto de los ciudadanos con sus representantes gubernamentales, siendo estos últimos los encargados de responder a las necesidades básicas en cuanto a bienes y servicios públicos, así como atender las demandas de la población local. Por consiguiente, resulta indispensable la conformación de cuerpos profesionales, capacitados para desempeñar con eficacia y eficiencia sus funciones.

En este sentido, como se ha logrado observar en los apartados anteriores, un aspecto fundamental en la composición de los gobiernos contemporáneos es la profesionalización del servicio público, cuestión que no sólo debe limitarse en determinados elementos como el poder Ejecutivo o el orden de gobierno federal, sino ampliarse a los diversos ámbitos en los que se ejerce el poder político, siendo uno de ellos el municipio, constituyendo el ámbito de gobierno más cercano a la ciudadanía.

La profesionalización es un elemento clave para el desarrollo de los gobiernos actuales. Las cuestiones cotidianas del siglo XXI demandan la composición de personal especializado en la atención

de las necesidades colectivas, así como en la distribución de bienes y servicios públicos que garanticen el bienestar social. De modo que la profesionalización, implica que el “[...] seleccionar personal idóneo para la función pública es deber de los gobiernos y las administraciones públicas comprometidas seriamente con el desarrollo de la vida productiva y social” (Aguilera, 2022: 102).

La profesionalización del servicio público en los gobiernos municipales ha sido objeto de análisis en los últimos años, enfatizando las ventajas de su instauración como medio para recuperar la confianza ciudadana en las autoridades gubernamentales, contribuyendo a la apertura de espacios para la democratización y vigilancia del poder. Esto considerando que el municipio, al ser el orden de gobierno más próximo a la población, demanda la formación de cuerpos profesionales que respondan “[...] a los intereses legalmente públicos y que los cargos sean ocupados por quienes acrediten las mejores aptitudes y vocación de servicio a la ciudadanía y a la sociedad” (Olivos, 2006: 103).

Con la profesionalización del servicio público, los municipios disponen de mayores capacidades para hacer frente a los cambios que se presentan en los ámbitos social, político y económico, cuya principal característica radica en la presencia de problemas complejos que requieren la constante transformación de los aparatos gubernamentales, con el objeto de coadyuvar en su atención. Por tanto, la formación de servidores públicos profesionales implica la capacitación de individuos responsables en la toma de decisiones, respecto a la consecución de metas y objetivos vinculados al interés público.

En esta perspectiva, de acuerdo con el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “al cierre del 2020 las administraciones públicas municipales reportaron 1,076,446 servidores públicos adscritos, de los cuales, el 64.7% fueron hombres y 35.3% mujeres. En tanto, 23.2% de hombres y 23.3% de mujeres contaron con estudios de Preparatoria” (INEGI, 2022a). Tomando en cuenta que en el mismo año 5,045,550 personas se encontraban trabajando en la administración pública federal, estatal y municipal, se obtiene que el orden municipal engloba el 21.3% del total de servidores públicos en México (INEGI, 2022b).

En lo referente al régimen de contratación del personal, considerando los tres tipos de régimen: de confianza, de base y contratación eventual², el mismo Censo establece que “en 2020, 47.8% de los servidores públicos de los municipios y alcaldías fue personal de confianza, se-

² De acuerdo con la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, las Leyes Estatales de Trabajo de los Servidores Públicos al Servicio del Estado y de los Municipios, el personal de confianza es responsable de las tareas de dirección, inspección, vigilancia o fiscalización, además de asesoría y manejo de recursos, entre otras. Mientras que los trabajadores de base son aquellos que prestan un servicio permanente y necesario en la administración pública, los cuales suelen formar parte de un sindicato y su cargo es inamovible salvo por causa justificada (INEGI, 2022c: 25).

guido del personal de base o sindicalizado que representó 32.2%; eventual y honorarios con 15%; y otro con el 5%” (INEGI, 2022c: 26). Lo cual representa, además de un incremento sobre el personal de confianza en los gobiernos municipales, la necesidad de mejorar mecanismos orientados a la profesionalización en este régimen de contratación.

Gráfica 1. Personal adscrito a las administraciones públicas municipales, según sexo y año, 2010 a 2020



Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021 (INEGI, 2022a).

En los últimos años, se han implementado programas y políticas que buscan incentivar la profesionalización del servicio público local, tal es el caso del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), que dirige un programa de profesionalización y capacitación para “fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos municipales por medio de la implementación de acciones de capacitación para los servidores públicos, entre sus resultados destaca en el 2019 una cobertura de 2,072 municipios y capacitó a 16,092 servidores públicos locales, de 31 entidades federativas” (INAFED, 2020).

Respecto a la existencia de legislación en materia de profesionalización del servicio público, como se abordó en el apartado anterior, los avances en el ámbito subnacional han sido escasos y limitados, puesto que “sólo 8 entidades (Ciudad de México, Campeche, Quintana Roo, Baja California Sur, Zacatecas, Nuevo León, Aguascalientes) cuentan con una ley, pero ningun-

na funciona, misma situación con relación a los 2469 municipios” (Martínez, 2023: 136). Esta coyuntura resulta preocupante si se consideran los datos antes mencionados en relación con la cantidad de servidores públicos en los gobiernos municipales.

De igual forma, es importante señalar que entre los esfuerzos institucionales para la implementación de sistemas de profesionalización en los municipios, se encuentra la normatividad municipal de quince entidades federativas, las cuales abordan la relevancia del servicio civil de carrera como un medio que coadyuva al mejoramiento de la gestión pública, frente al imperativo de “[...] contar con servidores públicos municipales dotados de una alta profesionalización que les permita lograr a su vez un alto desempeño, con capacidades de innovación e improvisación ante exigencias y demandas inéditas” (Moreno y Klingner, 2015: 1). La normatividad de cada entidad se visualiza en la tabla a continuación:

Tabla 2. Normatividad municipal que aborda el Servicio Civil o Profesional de Carrera

Entidad Federativa	Normativa Municipal
Baja California Sur	Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur. Capítulo Segundo. Del Servicio Civil de Carrera.
Coahuila de Zaragoza	Código Municipal para el Estado de Coahuila de Zaragoza. Título Noveno. Del Servicio Profesional de Carrera Municipal.
Colima	Ley del Municipio Libre del Estado de Colima. Capítulo IV. De Las Facultades y Obligaciones de los Ayuntamientos.
Durango	Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Durango. Capítulo III. De las facultades y obligaciones del Ayuntamiento.
Guanajuato	Ley Orgánica Municipal del Estado de Guanajuato. Capítulo VI. Del Servicio Civil de Carrera.
Guerrero	Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Guerrero. Capítulo III. De La Tesorería Municipal. Artículo 109.
México	Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Capítulo Tercero. Atribuciones de los Ayuntamientos.
Michoacán de Ocampo	Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo. Título Cuarto. De La Profesionalización De Los Servidores Públicos Municipales Y Del Servicio Civil De Carrera.
Morelos	Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos. Capítulo VIII. Del Servicio Civil De Carrera.
Nayarit	Ley Municipal para el Estado de Nayarit. Título Noveno. Capítulo Único del Servicio Civil De Carrera.
Puebla	Ley Orgánica Municipal. Capítulo XXV. Del Servicio Civil De Carrera.
Querétaro	Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro. Capítulo Octavo. Del Servicio Civil De Carrera.
Sonora	Ley de Gobierno y Administración Municipal del Estado de Sonora. Título Sexto. Del Servicio Civil De Carrera.
Veracruz	Ley Orgánica del Municipio Libre. Artículo 35. Los Ayuntamientos Tendrán las Sigüientes Atribuciones.
Zacatecas	Ley Orgánica del Municipio del Estado de Zacatecas. Capítulo XVI. Servicio Civil De Carrera Municipal.

Fuente: Elaboración propia con base en Larracilla, *et al.* (2021: 47-48).

Al respecto, si bien se han realizado esfuerzos por incorporar sistemas de profesionalización en los municipios mexicanos, aún queda un largo tramo por recorrer en aras de consolidar una cultura de profesionalización entre los servidores públicos locales. No sólo se requiere la implementación de normativa en materia de servicio civil o profesional de carrera, sino también promover programas, políticas y mecanismos de capacitación hacia las autoridades municipales, con el objeto de que identifiquen la relevancia de la profesionalización como un medio para mejorar la gestión pública local. La profesionalización es “[...] una condición previa y necesaria, para que los gobiernos municipales tengan personal directivo calificado con capacidad para solucionar problemas de la ciudadanía, en donde el municipio está jugando un papel estratégico” (Larracilla, *et al.*, 2021: 45).

Así, entre las causas que han contribuido al estancamiento de la profesionalización en los gobiernos municipales se encuentran, por un lado, los vestigios de estructuras autoritarias y centralistas que se gestaron durante varias décadas; lo cual deriva en la formación de redes clientelares en el ingreso al servicio público municipal, donde se promueven elementos como la lealtad y la subordinación, por encima de los principios del mérito y la profesionalización.

En este sentido, Moreno y Klingner (2015: 1-2) plantean los principales obstáculos que enfrenta la profesionalización del servicio público en el ámbito municipal: a) El poco interés de implantar el principio del mérito como requisito indispensable para el ingreso al servicio público municipal; b) La permanencia de prácticas como el compadrazgo, el amiguismo, el nepotismo y la incondicionalidad; c) Escasa importancia en la promoción del principio del mérito, a fin de lograr una mayor profesionalización y alto desempeño de los servidores públicos municipales; d) Permanencia de la inercia centralizadora de parte del gobierno federal; y e) Limitada capacidad de organización de la ciudadanía por promover una mayor exigencia hacia las instancias, funcionarios y empleados municipales.

Aunado a lo anterior, cabe añadir la cuestión de que en la actualidad persisten elementos arraigados de una cultura política basada en las relaciones informales, donde imperan los compromisos y lealtades sobre las capacidades y aptitudes de los servidores públicos. El ámbito municipal ha sido un ejemplo claro de estos esquemas, careciendo de mecanismos institucionales que formalicen el ingreso al servicio público mediante procesos de selección y evaluación, como el servicio profesional de carrera. De igual forma, se debe considerar que “[...] la profesionalización y el establecimiento de un servicio civil o público de carrera, no es un asunto focalizado en el municipio, sino que aqueja a los tres órdenes de gobierno” (Moreno y Klingner, 2015: 5).

Por consiguiente, resulta fundamental que en los gobiernos municipales se impulsen políticas de profesionalización y apertura gubernamental, transitando de esquemas informales hacia la

conformación de sistemas capacitados y abiertos a la participación de la sociedad. La profesionalización del servicio público en el orden local es un imperativo en la agenda de modernización del Estado mexicano, dada la importancia política y administrativa de los municipios:

En la esfera municipal la profesionalización ha sido una necesidad recurrente ante las exigencias crecientes a las que se enfrentan los gobiernos y las administraciones públicas municipales. [...] La profesionalización constituye un factor de la mayor relevancia para lograr contar con municipios a la altura de las exigencias de la sociedad mexicana del siglo XXI. (Moreno, 2022: 237-238)

La profesionalización es una tarea compleja que requiere la colaboración institucional de los diferentes ámbitos de gobierno, así como la voluntad por parte de las autoridades para transformar sus esquemas de ingreso, transitar de paradigmas cerrados a modelos que fomenten el ingreso por mérito, la especialización, el desarrollo del personal y el otorgamiento de incentivos, pero también cuenten con mecanismos jurídicos para sancionar actos que atenten contra el desempeño del servicio público y el bienestar colectivo.

En este contexto, se debe agregar que si bien las condiciones sociales, políticas, económicas, financieras y administrativas en cada municipio son diferentes, resulta necesario que cada entidad incorpore mecanismos legales e institucionales flexibles, con el propósito de coadyuvar en la implementación o fortalecimiento de la profesionalización en los gobiernos locales. Por tanto, se requiere la colaboración de distintas autoridades y ámbitos de gobierno, puesto que “la profesionalización [...] es, en países como el nuestro, una tarea tan necesaria e imposter-gable, como compleja y de largo plazo” (Nieto, 2023: 187).

Finalmente, la promoción de sistemas para la profesionalización del servicio público en los municipios mexicanos es un aspecto fundamental, dado que contribuye no sólo a mejorar el desempeño de las administraciones públicas municipales, sino también a un mayor ejercicio de mecanismos de control y vigilancia en el ingreso de servidores públicos; lo cual traerá como consecuencia que los gobiernos locales dispongan de más elementos para hacer frente a los retos de las sociedades contemporáneas.

6. Conclusiones

Un elemento clave en el desarrollo de las sociedades contemporáneas es la existencia de cuerpos especializados en el desempeño de las tareas públicas. La profesionalización implica la capacidad de contar con personal idóneo para el ejercicio de las actividades gubernamentales, disponiendo de conocimientos y aptitudes que les permiten tomar decisiones vinculadas al interés público, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En este sentido, a lo largo de la historia moderna han surgido diferentes paradigmas sobre la concepción del servicio público, pasando de modelos burocráticos y verticales hacia esquemas gerenciales y, recientemente, la búsqueda de espacios abiertos a la participación, colaboración e innovación respecto a las funciones administrativas. La profesionalización del servicio público es una constante en los procesos de modernización del gobierno, puesto que consiste en la formación de personal especializado en la ejecución de las tareas públicas, orientado por los principios de competitividad, eficacia, eficiencia, transparencia, legalidad, mérito y profesionalidad.

Los sistemas de profesionalización son mecanismos institucionales que buscan el desarrollo de personal público experto en la ejecución de las actividades administrativas. En el caso de México, su concepción ha sido objeto de un proceso histórico, teniendo como resultado la implementación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y la institucionalización del Sistema, que promueve el ingreso de individuos mediante mecanismos de selección, enfatizando el mérito y la profesionalidad como fundamentos centrales en el quehacer gubernamental.

En México, si bien se han dado pasos esenciales en el desarrollo de la profesionalización del servicio público, los esfuerzos en el ámbito local (entidades federativas y municipios) han sido limitados ante la falta de instrumentos que promuevan la capacitación de los servidores públicos locales, especialmente en los municipios, constituyendo el orden de gobierno más cercano a la sociedad y sus necesidades.

La profesionalización del servicio público debe ampliarse a los diferentes órdenes de gobierno; por lo que resulta indispensable la implementación de instrumentos legales e institucionales para la colaboración entre autoridades y ciudadanos, buscando favorecer esquemas que incentiven la profesionalización hacia los servidores públicos municipales. Con ello, los municipios no sólo dispondrán de elementos para una mayor eficacia gubernamental, sino que también tendrán mejores condiciones para responder a los desafíos del siglo XXI.

7. Fuentes de información

Aguilera Hintelholher, Rina Marissa (2022), *El Estado y la Administración Pública en las complejidades del siglo XXI*, México: IAPAS.

Cámara de Diputados (2006), *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>. (fecha de consulta: 1 de junio de 2023).

Consejo Nacional de Población (2016), *Servicio Profesional de Carrera (SPC)*, disponible en: <https://www.gob.mx/conapo/acciones-y-programas/servicio-profesional-de-carrera-26349>. (fecha de consulta: 30 de mayo de 2023).

Fernández Ruiz, Jorge (2016), “Derecho administrativo”, México: Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México/Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4455/16.pdf>. (fecha de consulta: 2 de junio de 2023).

Gris Legorreta, Perla Carolina y Ramírez Hernández, Susana (2020), “La profesionalización del servicio público”, en *Temas Estratégicos*, núm. 84, noviembre, México: Instituto Belisario Domínguez, pp. 1-30, disponible en: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/5069>. (fecha de consulta: 3 de junio de 2023).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022a), *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2021*, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2021/>. (fecha de consulta: 7 de junio de 2023).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022b), *Estadísticas a propósito del día de la Administración Pública* [Comunicado de prensa 329/22], disponible en: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_AdmonPub22.pdf. (fecha de consulta: 7 de junio de 2023).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022c), “Los Gobiernos Municipales en México Volumen I: Estructura y Recursos”, en *Números. Documentos de análisis y estadística*, núm. 23, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463905806>. (fecha de consulta: 20 de junio de 2023).

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2020), *La importancia de la profesionalización en el servicio público municipal*, disponible en: <https://www.gob.mx/inafed/articulos/la-importancia-de-la-profesionalizacion-en-el-servicio-publico-municipal>. (fecha de consulta: 10 de junio de 2023).

Larracilla Márquez, Adán; Amador Hernández, Miguel y Martínez Peralta, Diyinitza (2021), “Profesionalización de los Servidores Públicos Municipales”, México: Konrad Adenauer/

Centro de Investigación y Estudios Locales PROLOCAL, disponible en: <https://www.kas.de/es/web/mexiko/einzeltitel/-/content/profesionalizacion-de-los-servidores-publicos-municipales>. (fecha de consulta: 22 de junio de 2023).

Larracilla Márquez, Adán (2023), “Los nuevos desafíos de los gobiernos locales en la gestión pública post pandemia”, en Mariñez Navarro, Freddy y Pineda Guadarrama, Juan de Dios (Coords.), *Los nuevos desafíos de la Administración pública en una esperada época de postpandemia*, México: Tirant lo blanch/IAPEM.

Martínez Puón, Rafael (2019), “Pasado, presente y futuro de la profesionalización de la función pública en México”, en *Revista de Administración Pública*, vol. 54, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 85-118, disponible en: https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/09/INAP-RAP_150-2020.pdf. (fecha de consulta: 25 de junio de 2023).

Martínez Puón, Rafael (2023), “Liderazgo y profesionalización en la Administración pública en tiempos de pandemia y de gobernanza estratégica”, en Mariñez Navarro, Freddy y Pineda Guadarrama, Juan de Dios (Coords.), *Los nuevos desafíos de la Administración pública en una esperada época de postpandemia*, México: Tirant lo blanch/IAPEM.

Moreno Espinosa, Roberto y Klingner, Donald Evans (2015), “La profesionalización y el servidor público municipal del siglo XXI: hacia una reforma municipal en México centrada en el ciudadano”, en *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lima, Perú, disponible en: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6E72843B6346DB160525808A005914D7/\\$FILE/morespin.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6E72843B6346DB160525808A005914D7/$FILE/morespin.pdf). (fecha de consulta: 28 de junio de 2023).

Moreno Espinosa, Roberto (2022), “Realidades y perspectivas del gobierno abierto en el municipio mexicano”, en Uvalle Berrones, Ricardo y Aguilera Hintelholher, Rina Marissa (Coords.), *Filosofía, sentido y horizonte del gobierno abierto: un enfoque multidisciplinario*, México: Tirant lo blanch.

Nieto Morales, Fernando (2023), *Profesionales del gobierno. Ensayos sobre la importancia de una burocracia pública efectiva*, México: El Colegio de México.

Olivos Campos, José René (2006), *La gobernabilidad democrática municipal en México*, México: Porrúa.

Pardo, María del Carmen (2005a), “El servicio civil de carrera para un mejor desempeño de la gestión pública”, México: Auditoría Superior de la Federación, disponible en: https://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc8.pdf. (fecha de consulta: 2 de junio de 2023).

Pardo, María del Carmen (2005b), “El servicio profesional de carrera en México: de la tradición al cambio”, en *Foro Internacional*, vol. 45, núm. 4, octubre-diciembre, pp. 599-634,

disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/599/59911177002.pdf>. (fecha de consulta: 3 de junio de 2023).

Pardo, María del Carmen (2009), “Los retos de la administración pública mexicana en los albores del siglo XXI”, en León y Ramírez, Juan Carlos; Uvalle Berrones, Ricardo y Gutiérrez Cortés, Mauricio (Coords.), *Gestión y administración de la vida colectiva*, México: UNAM.

Pardo, María del Carmen (2022), “Una introducción a la administración pública”, en Martínez Anzures, Luis Miguel (Coord.), *Antología sobre Teoría de la Administración Pública*, México: INAP.

Ramírez, Edgar y Ramírez, Jesús (2004), “Génesis y desarrollo del concepto de nueva gestión pública. Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno”, en Arellano Gault, David (Coord.), *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la Nueva Gestión Pública y Presupuesto por Resultados en América Latina*, México: CIDE/Miguel Ángel Porrúa.

Shafritz, Jay y Hyde, Albert (2000), *Clásicos de la Administración Pública*, México: Fondo de Cultura Económica.

Uvalle Berrones, Ricardo (2015), “Nueva visión de la Administración Pública Contemporánea: el lenguaje ortodoxo, el lenguaje de la innovación gerencial y el lenguaje de la gobernanza democrática”, en Castañeda Sabido, Fernando y Aguilera Hintelholher, Rina Marissa (Coords.), *La Administración Pública en el Debate Contemporáneo de las Ciencias Sociales*, México: UNAM/La Biblioteca.



ENC R U C I J A D A
REVISTA ELECTRÓNICA DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

45° NÚMERO SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2023

Revista Electrónica del
Centro de Estudios en Administración Pública de la
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Universidad Nacional Autónoma de México



Centro de Estudios en
Administración Pública
FCPyS UNAM



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. Enrique Luis Graue Wiechers*

Secretario General: *Dr. Leonardo Lomelí Vanegas*

Secretario Administrativo: *Dr. Luis Agustín Álvarez Icaza Longoria*

Abogado General: *Mtro. Hugo Alejandro Concha Cantú*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Directora: *Dra. Carola García Calderón*

Secretaria General: *Lic. Patricia G. Martínez Torreblanca*

Secretario Administrativo: *Lic. Jesús Baca Martínez*

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:
Dr. Ricardo Uvalle Berrones

Coordinador de Informática:
Ing. Alberto Axcaná de la Mora Pliego

LA REVISTA

Director de la Revista:
Dr. Maximiliano García Guzmán

Editor de la Revista:
Mtro. Eduardo Leal Hernández

Consejo Editorial:
Dr. Alejandro Navarro Arredondo
Dr. Arturo Hernández Magallón
Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez
Dra. Fiorella Mancini
Dr. Eduardo Villarreal Cantú
Dr. Roberto Moreno Espinosa

Diseño, integración y publicación electrónica: Coordinación de Informática, Centro de Investigación e Información Digital, FCPyS-UNAM. Coordinación de producción: Alberto A. De la Mora Pliego. Diseño e Integración de la publicación: Rodolfo Gerardo Ortiz Morales. Programación y plataforma Web: Guillermo Rosales García.

ENC R U C I J A D A REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 14, No.45, septiembre-diciembre 2023, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel.(55)56229470 Ext.84410, <http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>, ceap@politicas.unam.mx. Editor responsable: Dr. Maximiliano García Guzmán. Reserva de Derechos al uso Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-1949. Responsable de la última actualización de este número, Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mtro. Eduardo Leal Hernández, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México D.F., fecha de la última modificación, 21 agosto de 2023.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación.