

Buen Gobierno

ISSN: 1874-4271

director@revistabuengobierno.org

Fundación Mexicana de Estudios

Políticos y Administrativos A.C.

México

García Castro, Jorge Gustavo

Reconsiderando el subsistema de ingreso del Servicio Profesional de Carrera en México:
apuntes necesarios

Buen Gobierno, núm. 10, enero-junio, 2011, pp. 117-138

Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.

Ciudad de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660518005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

**Resumen de la legislación en materia de
industria del petróleo y gasolina**

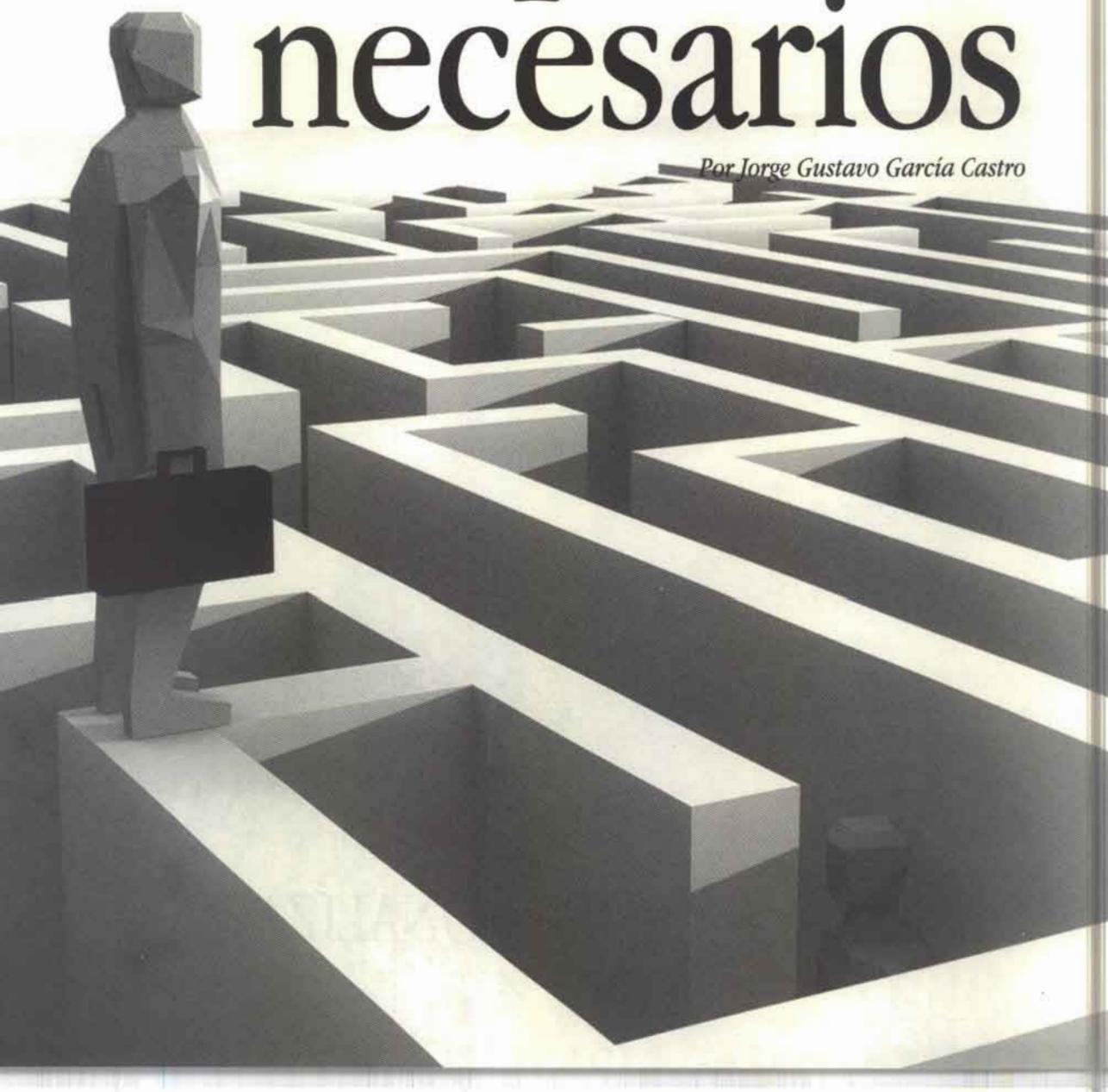
Geese

PROFESSIONALIZACIÓN

Reconsiderando el subsistema de
ingreso del Servicio Profesional
de Carrera en México:

apuntes necesarios

Por Jorge Gustavo García Castro



RESUMEN

En 2006 fue reformada la Ley del Servicio Profesional de Carrera en México y en 2007 fue publicado el Reglamento de dicha Ley. Estas acciones presuponen la generación de una nueva dinámica con respecto a la implementación del Servicio Profesional de Carrera (SPC) en las dependencias de la Administración Pública (AP). Entre otros objetivos, un Servicio Profesional, teniendo como referencia central su subsistema de ingreso, tiene el propósito de reclutar servidores públicos con base en criterios como el mérito y la igualdad. No existe una fórmula/receta o guía que sea una referencia imperiosa con respecto al diseño de un subsistema de ingreso. Sin embargo, se cree que existen elementos que pueden facilitar la instrumentación del mismo. En este artículo se plantea una discusión acerca de aquellos elementos que podrían, con base en la experiencia de otros subsistemas de ingreso, determinarse como claves o indispensables si lo que busca un Servicio Profesional es reclutar personal capacitado con base en los criterios mencionados. Posterior a la discusión, se hace un análisis del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera en México en donde se rastrean aquellos elementos clave y se comenta la pertinencia y funcionalidad de los mismos.

Palabras Clave: Servicio Profesional de Carrera, Subsistema de Ingreso, Elementos Clave, Mérito, Igualdad, Servidores Públicos, Reclutamiento.

In 2006 the Civil Service Act was reformed, later in 2007 its Civil Service Regulations were published. Those actions assume the generation of a new dynamic related to the implementation of the Public Service on the Public Administration. Among other objectives, the Civil Service, having as central piece its Personnel Entry Subsystem, has the purpose of recruiting public servants on the basis of professional merit and equality. There isn't a particular formula/recipe or guide that functions as an imperious reference in order to design a Personnel Entry Subsystem. However, it's believed that there are some elements that might be included to easier its instrumentation. In this article is set out a discussion about those elements that could be, based on the experience of other Personnel Entry Subsystems, enlisted as key ones or essentials if the goal is to achieve a Civil Service that recruit qualified personal in regard of the mentioned criteria. Subsequent to the discussion, it is made an analysis of the Personnel Entry Subsystem in Mexico in which the key elements are tracked and its functionality and appropriateness are commented.

Key Words: Civil Service, Personnel Entry Subsystem, Key Elements, Merit, Equality, Public Servants, Recruitment.

INTRODUCCIÓN

El servicio civil se caracteriza por ser una institución política que busca reducir la discrecionalidad de políticos electos que tienen la responsabilidad o que afectan el actuar del aparato administrativo público. En un contexto democrático los servicios civiles se han mostrado como fundamentales ya que cumplen dos funciones de suma relevancia: evitan la politización de la acción gubernamental y generan estabilidad ante los vaivenes políticos que se gestan en la alternancia política (Arellano, 2006: 224).

Con respecto al botín político, no existe *per se* un servicio civil que esté completamente despolitizado ni tampoco un servicio civil que sea ideal y completamente meritocrático en términos concretos. De hecho, en el centro de la discusión, se afirma que los sistemas de servicio civil están fundamentalmente conectados con el poder político. Como afirma Merino (2006: 18) aun en los países con mayor tradición de servicio civil de carrera y que tienen una tradición democrática más consolidada y añeja, los puestos públicos de designación libre y con tintes políticos conviven con los puestos públicos anclados en supuestos profesionales o meritocráticos estrictos.

Un servicio civil no está completamente disociado de la arena política ni ve en ésta un enemigo irreconciliable. Sin embargo, cuando se habla de los puestos propiamente de servicio civil, es decir, formalmente definidos por competencia y funciones, es a través del subsistema de ingreso que inicia un proceso que intenta defender el mérito y la igualdad de oportunidades como valores críticos que sostienen a un servicio civil (Longo, 2001).

La función del subsistema de ingreso de un servicio civil es reclutar servidores públicos con base en el mérito. Entonces, el diseño legal y la implementación deberían de evitar en forma creíble el sistema de botín. De esta aseveración se plantea que un servicio civil en su diseño, debe de ser configurado con ciertos elementos claves que lo hagan creíble y funcional.

En el contexto mexicano en la que la alternancia en el ejecutivo se dio por primera vez después de 70 años de dominio de un partido, el peligro del fortalecimiento de un sistema de botín estaba latente, por lo tanto, la profesionalización de la administración pública federal (APF) parecía ser un camino necesario a construir. Necesario si lo que se buscaba era contar con una burocracia profesionalizada capaz de garantizar la continuidad de programas y políticas a través de un aparato administrativo estable, evitando que los partidos políticos tomaran el aparato como un botín político (Martínez Puón, 2006: 459). Es por esto que en el año del 2003 se publicó la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y se comenzó a implementar en 2004, reformándose en 2006 y presentándose en 2007 el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. En este documento se pretende argumentar que el subsistema de ingreso de un servicio civil, para su funcionamiento y credibilidad, debe de *contar* con algunos elementos clave y ciertas características que lo hagan funcional. Estas características serán escudriñadas en el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera en México.

Para desarrollar el argumento, este artículo se encuentra organizado en 4 secciones. En la primera se presenta algunas precisiones conceptuales que puntualizan los términos que en este artículo se abordan. En la segunda sección se presenta, en primera instancia, un cuadro que presenta los elementos que se han considerado clave en subsistema de ingreso desde el plano teórico; en segunda instancia, se presenta otro cuadro que muestra los elementos clave que se determinaron con base en la revisión legal de siete subsistemas de ingreso distintos: tres nacionales y cuatro internacionales; en última instancia, se presenta una valoración de los elementos clave que hacen funcional un subsistema de ingreso así como las ventajas y desventajas de los mismos con base en los elementos surgidos de la revisión teórica y de la revisión legal de los siete subsistemas. En la tercera sección se presenta un análisis efectuado al Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera (SISPC) en México, con base en lo establecido en las dos secciones anteriores tratando de argumentar la pertinencia de los elementos encontrados en el mismo. En la última sección se presentan las conclusiones sobre los hallazgos del análisis efectuado al SISPC en México.

1. PARA ENTENDER EL SUBSISTEMA DE INGRESO

Existen diversas definiciones sobre el servicio civil. No es menester de este artículo iniciar o ahondar en la discusión de diversas acepciones con respecto al mismo. Para fines de este artículo se entiende la siguiente: el servicio civil es una parte integral del gobierno y el sitio de interfaz entre el gobierno mismo y los ciudadanos; además, provee y facilita al personal que le permite al gobierno llevar a cabo programas y políticas públicas (Ingraham, 1995).

Lo que se rescata de la definición anterior es que un servicio civil provee y facilita al personal que está capacitado para que el gobierno pueda implementar programas y políticas públicas. La afirmación anterior tiene lógica en un contexto democrático en la que la alternancia partidista puede institucionalizarse, así, un servicio civil da la ventaja de poder contar con una administración pública profesional que sea capaz de garantizar continuidad y políticas a través de una burocracia estable frente a los cambios de gobierno (Martínez Puón, 2006: 458).

Como se observa en el párrafo anterior, uno de los objetivos de un servicio civil es garantizar que el gobierno pueda contar con una administración pública profesional. Para esto, es necesario reclutar servidores públicos cuya distinción principal sea la capacidad para desempeñar una función en particular, dicho en otras palabras, que la forma de reclutamiento sea el mérito y con esta acción, evitar la politización. Por politización del servicio civil se entiende la interacción que se da entre el sistema político y el administrativo (Hondeghe, 2000: 139). Lo anterior significa que la esfera de lo político y la esfera de los administradores públicos no se diferencian. Es decir, por politización se entendería que políticos electos pueden elegir a los administradores que integrarán una organización o influir en ellos.

Ahora bien, ¿Cuál es la mejor forma de reclutar servidores públicos con base en el mérito? Merino (2006: 15) afirma que no existe un modelo de servicio civil que pueda servir como una referencia imperiosa o como uno que sea completamente imitable. Más bien, el diseño e implementación de un servicio civil responde a las características particulares ya sea históricas, o de los propósitos o de las restricciones de la época (Merino, 2006). Esta aseveración se refuerza con la postura que plantea Longo (2001: 11) para él, son los sistemas nacionales de servicio civil los que combinan diversos arreglos institucionales los que caracterizan el tipo de servicio civil a implementar. Estos arreglos institucionales son producto de la respectiva historia, de las tradiciones y otros elementos de singularización de cada país. Aunque para el diseño no hay una receta/acuerdo/fórmula que determine el diseño de un servicio civil, se afirma que el único hecho que justifica la implementación del mismo es la total o parcial sucesión de liderazgo (Silberman, 1993: 40), o dicho en los términos planteados en este artículo, la alternancia.

A pesar que se ha mencionado que cada modelo de servicio civil responde a las particularidades institucionales e históricas de cada país, es propio presentar en este apartado tres tipos de modelos formales de subsistema de ingreso de un servicio civil en donde pueden observarse diversos elementos que permiten conseguir que el reclutamiento de los servidores públicos se efectúe con base en el mérito y la igualdad. Para reforzar lo anterior se entenderá por subsistema de ingreso el conjunto de mecanismos establecidos para el reclutamiento y selección de los empleados públicos con base en la igualdad y el mérito (Longo, 2001:11).

2. ELEMENTOS CLAVE PARA EL RECLUTAMIENTO: PERSPECTIVA TEÓRICA Y ELEMENTOS CLAVE DE SIETE SUBSISTEMAS DE INGRESO DISTINTOS

Longo (2001) establece tres tipos formales distintos de subsistemas de ingreso. En este artículo no se profundizará en cuanto a la descripción de los mismos. Para la utilidad de este documento se presenta la siguiente tabla que resume y esquematiza aquellos elementos clave que se rastrearon en las descripciones de los tres diferentes tipos formales de subsistemas de ingreso que son: el modelo francés, el modelo alemán y el modelo inglés. De los elementos que configuran el diseño de los servicios civiles que se presentan en el Cuadro 1 se ha determinado que los que están en el último renglón son los elementos *clave* por las razones que se exponen en párrafos subsiguientes.

Lo anterior tiene la finalidad de contrastar en párrafos posteriores los hallazgos de los elementos encontrados con elementos que se hallaron en siete distintos subsistemas de ingreso: tres nacionales y cuatro internacionales. Del resultado de esta acción, surgirá otro contraste con los elementos hallados en el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera (SISPC) en México haciendo una valoración de la pertinencia de los mismos.

Cuadro 1: Elementos Clave desde la Perspectiva Teórica

Subsistema Ingreso	Convocatoria Requisitos Currículum Vitae	Examen	Documento Escrito	Entrevistas	Curtos de inducción	Experiencia Práctica en la Organización	Jurado Organo	Área Decide Ingreso
Tipo/Modelo 1	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Deciden órganos donde presentó la prueba
Tipo/Modelo 2	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Decide Tribunal Independiente
Tipo/Modelo 3	Sí	No	No	Sí	No	No	Sí	Decide Comisión
Elementos Clave Perspectiva Teórica	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Ventajas y Desventajas

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro 1 se observa en la fila de *Elementos Clave desde la Perspectiva Teórica* los elementos que se consideran imprescindibles en la configuración de un subsistema de ingreso en un servicio civil desde la perspectiva teórica. En acáptites posteriores se presentará la explicación de la determinación de elementos clave tanto en el plano teórico como los resultantes de la revisión de los casos prácticos.

Ahora se mostrarán los elementos presentes en los diferentes subsistemas de ingreso de los servicios civiles siguientes: Servicio Exterior Mexicano, Servicio Profesional Electoral, Servicio Profesional de Carrera del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Servicio Civil de la República Dominicana, Servicio Civil de Brasil, Servicio Civil de Costa Rica y el Servicio Civil de Estados Unidos.² Lo que se pretende es rastrear aquellos elementos clave de los diferentes componentes que configuran estos subsistemas de ingreso para posteriormente hacer un contraste con el SISPC en México reformado por última vez en 2007. En el Cuadro 2 se presentan los elementos clave que se rastrearon en las diferentes normatividades de los subsistemas de ingreso mencionados, posterior a esto, se mencionarán cuáles son los elementos que se consideran clave para que un subsistema de ingreso sea funcional así como sus razones, ventajas y desventajas de los mismos.

Cuadro 2: Elementos Clave presentes en los subsistemas revisados

Subsistema Ingreso	Convocatoria Requisitos Curriculum Vitae	Examen	Documento Escrito	Entrevistas	Cursos de Inducción	Experiencia Práctica en la organización	Jurado Órgano	Área Decide Ingreso
Servicio Exterior Mexicano	Si en ambos	Si en ambos	Si carta consular	Si carta consular	Si en ambos	Si en ambos	Tres órganos	Decide Comisión
Servicio IFE	Si en ambos	Si en ambos Dos fases	No	Si por áreas Interesadas y Consejo	No	No	Tres órganos	Decide Consejo
Servicio INEGI	Si	Si	No	Possibles Entrevistas	No	Si	Dos órganos	Decide Comisión
República Dominicana	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Un órgano	Supervisor Inmediato
Costa Rica	Si	Si	No	No	Si	Si	Dos órganos	Dirección General
Brasil	Si Mucho Rigor	Si Mucho Rigor	No	En algunos casos	Si	Si Tres años	Dos órganos	Comisión
Estados Unidos	Si	Si	Tal vez	Tal vez	No	Si	Tres órganos	OPM MSBP FLRA

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión legal y de documentos de los siete subsistemas de ingreso presentados en esta tabla.

Con base en el escrutinio de los componentes presentes en los subsistemas de ingreso, tanto en los modelos presentes en la perspectiva teórica, como con la revisión de la normatividad de los siete subsistemas mencionados en párrafos previos, se ha determinado que debido a la presencia de los mismos elementos clave en los diferentes subsistemas presentados en este apartado, así como por las ventajas y desventajas de los que se desarrollarán en párrafos siguientes, los elementos clave en cualquier subsistema de ingreso, si lo que se busca es la funcionalidad, son: convocatorias, exámenes, entrevistas, experiencia práctica y órgano/jurado.

2.1 CONVOCATORIA, REQUISITOS, LOS CURRÍCULUM

La convocatoria pública para reclutar servidores públicos, menciona Ziller (2001), es un elemento que funge como un mínimo común en un subsistema de ingreso y por lo tanto, debe de estar presente. La razón central es que los puestos que una administración requiere deben de ser publicados para que pueda darse la competencia entre los interesados. De trasfondo a esta situación se encuentra la lógica en la que se busca reclutar a servidores públicos con base en el mérito y la igual-

dad, la convocatoria se trata, en palabras de Longo (2001: 12) de una obligación por parte de los responsables del servicio civil.

Este primer elemento asociado la verificación del mérito que se observa en todos los servicios civiles analizados busca que, con base en el cotejo de los requisitos solicitados en un determinado subsistema de ingreso de un servicio civil, se evite la discreción política con respecto al reclutamiento de servidores públicos.

Entre las ventajas que se tienen al poner demasiado peso en este elemento clave están las siguientes: primero, las características que se publican o que se solicitan en la convocatoria, efectivamente tendrán que ser las mismas que posee un candidato que aspire a ingresar, reduciendo así, el ingreso a cualquier individuo que no cumpla con las características particulares; segundo, la racionalidad que existe detrás de la especificación de detallar las características de un posible servidor público, halla su fundamento en que una forma de evitar la incertidumbre con respecto a las capacidades técnicas/profesionales de un individuo es con la certeza que brindan sus diplomas, estudios y conocimientos. Es decir, es más probable que un individuo que tiene un título o que cumple con las características particulares que se piden en un puesto, logre o alcance los objetivos que una organización espera de él.

La desventaja atribuible al elemento clave del cotejo de los currículum y requisitos es la siguiente: si bien es cierto que la incertidumbre se reduce con respecto al desempeño que pueda tener un servidor público cuando cumple con las características solicitadas, también es cierto que la incertidumbre no desaparece del todo. Nada garantiza que la mera presencia de títulos, conocimientos o las características que se solicitan en la convocatoria permita al servidor público alcanzar los objetivos que una organización determine.

Debido a las ventajas que se desprenden de este elemento en particular, a éste se le considera como un elemento clave e imprescindible en el diseño de un subsistema de ingreso. Un servicio civil sin este mecanismo difícilmente podría distinguirse por ser meritocrático debido a que no podría constatarse ni verificar que un servidor público se encuentra prestando sus servicios debido a su mérito, lo anterior haría que el proceso de reclutamiento no tuviera como criterio de ingreso, el mérito verificable sino cualquier otro.

2.2 EXÁMENES

El examen de conocimientos técnicos es un requisito que está presente casi todos los subsistemas de ingreso revisados para la elaboración de este documento. En algunos servicios este instrumento parece tener más peso que en otros y la lógica que está detrás de este mecanismo es que el examen es un instrumento relativamente neutral que mide eficazmente las características que se buscan en determinado individuo. Si un individuo es capaz de superar un examen, entonces es capaz de realizar las tareas que se le puedan asignar.

Las ventajas asociadas a este tipo de elemento de verificación del mérito en un subsistema de ingreso son las siguientes: primero, un examen efectivamente puede fungir como un instrumento neutral que busque medir aspectos técnicos; segundo, un examen puede servir como un buen fil-

tro que coadyuve a una organización a comprobar que efectivamente un candidato/aspirante posee los conocimientos teórico/técnicos que demanda un puesto. Entre las desventajas que se observan en este mecanismo de control están las siguientes: primero, el hecho de poner demasiado peso en un examen tiene una limitación y estriba en que nada asegura que una persona que efectivamente apruebe satisfactoria o muy satisfactoriamente un examen sea apto para el puesto ofrecido. El contexto laboral y todas las diversas tareas que se le puedan presentar a un servidor público en determinada organización puede que no tengan ninguna relación directa al examen que un aspirante satisfactoriamente aprobó. En otras palabras, es posible que una persona que no haya aprobado un examen de capacidades técnicas y/o de conocimiento sea capaz de adaptarse a un ambiente laboral y de amoldarse a realizar tareas diversas que se presenten en una organización. Lo mismo puede suceder en sentido inverso, es posible que un servidor público que haya pasado satisfactoriamente exámenes técnicos y/o de conocimiento, no sea capaz de resolver las contingencias que se le presenten en determinado momento en una organización.

Los exámenes también son un elemento clave e imprescindible en un subsistema de ingreso debido a que un examen sí puede ser el instrumento más neutral que pretende medir conocimientos o alguna técnica en particular, un subsistema de ingreso que carezca de pruebas evaluativas, difícilmente sería confiable. Lo anterior es así, porque no habría forma de sostener que el ingreso de servidores públicos se basa en la comprobación de aptitudes en particular. Un examen, a pesar de las desventajas mencionadas, es una herramienta que sirve para medir y verificar que realmente un individuo tiene un conocimiento determinado.

2.3 ENTREVISTAS

Las entrevistas pueden ser vistas como un elemento verificador que sirve para que las organizaciones, a través del entrevistador, valoren personalmente al aspirante o candidato que deseé ingresar a un determinado puesto. Las entrevistas son un instrumento utilizado para "encontrar" ciertas particularidades del individuo que un examen no puede hallar.

La ventaja que es atribuible a este instrumento es la siguiente: con una entrevista es posible observar en el entrevistado características personales que no son rastreables en un examen de aptitudes ni con el cotejo de algún grado académico o de conocimiento. Sin embargo, esta ventaja es relativa debido a que el que hace la entrevista es una persona que tiene un criterio propio así como algún grado de discreción. Esto es una desventaja porque la selección se podría alejar de una valoración objetiva y meritocrática además de que se podría presentar un sesgo en favor o en contra de un candidato. Como afirma Forss (2008: 68) la calidad de la información que se obtiene de una entrevista depende principalmente del entrevistador.

Este instrumento también se ha determinado como un elemento clave e imprescindible en un subsistema de ingreso. Las entrevistas sirven para detectar ciertos elementos de una persona que no son rastreables a través del cotejo del historial académico o de la aplicación de exámenes. A pesar de las desventajas que se han presentado en este apartado, las entrevistas sí son útiles para hacer de un subsistema de ingreso un proceso creíble y confiable cuyo criterio se base en el mérito.

2.4 PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN

La práctica en la organización es un elemento clave en un subsistema de ingreso que le permite a la organización observar el accionar real y próximo del candidato y evaluarlo con base en su desempeño práctico. Primero se mencionarán ventajas y desventajas comunes de una práctica en la organización y después las ventajas y desventajas de dos modalidades distintas de esta práctica. La ventaja asociada a un periodo de práctica es que los aspirantes pueden adaptarse a las rutinas y a las actividades que se realizan en una organización determinada. Lo anterior es válido si se observa desde la perspectiva de los aspirantes, en cambio, la ventaja que se atribuye a este periodo de práctica desde la perspectiva de la organización es que ésta puede constatar si el aspirante efectivamente está capacitado para adaptarse satisfactoriamente a las rutinas, al contexto, y a las labores donde prestará, si es que es aceptado, sus servicios. La desventaja que tiene un periodo de práctica radica en que este periodo puede ser visto tan sólo como un requisito más y es posible que no se evalúe realmente el desempeño personal del servidor público. La función de este mecanismo finalmente es controlar el ingreso observando las cualidades en la práctica del aspirante, si este mecanismo se vuelve un requisito más, entonces no tiene ningún sentido.

La ventaja asociada a la modalidad del subsistema, en la que se decide finalmente la permanencia del servidor es un órgano independiente a la organización en la que el aspirante realiza el periodo de práctica, es que si hay un seguimiento cercano del aspirante, la evaluación por parte del órgano independiente puede ser más objetiva y, debido a que este órgano supuestamente goza de credibilidad, habría confiabilidad de que si el candidato se queda es por mérito y si no permanece es por ausencia de él. La desventaja asociada a esta modalidad es que el órgano puede estar menos informado de lo que sucede al interior de la organización donde se evalúa al candidato en su periodo de prueba y podría separarlo de la organización aunque el aspirante se haya desempeñado satisfactoriamente.

Ahora bien, con respecto a la modalidad del subsistema donde el que decide finalmente la permanencia del candidato con base en su periodo de prueba es su superior jerárquico, la ventaja que se observa es que en este caso el superior inmediato al formar parte de la organización la conoce más y por lo tanto se espera que sepa más acerca de las necesidades de la misma y por lo mismo, sabrá si el aspirante es útil o no en la organización. La desventaja que se observa es que la decisión con respecto a la permanencia del servidor puede ser subjetiva debido al trato constante y a la costumbre que se puede crear con la práctica y presencia del candidato. Es decir, puede que el superior inmediato decida que el aspirante se quede permanentemente debido a la costumbre, en vez de algún criterio meritocrático.

Este mecanismo también se ha categorizado como elemento clave debido a las ventajas que muestra. Si un subsistema de ingreso cuenta con un periodo de prueba por parte del candidato, es muy probable que se pueda determinar con mayor precisión si el candidato es apto para desarrollar los cometidos que se le encomiendan. A pesar de las desventajas presentadas aquí, se piensa que las ventajas que se asocian al periodo de prueba son superiores a las desventajas ya que si un subsistema realmente está buscando verificar que el candidato tiene el mérito suficiente como para desarrollar sus actividades, entonces la mejor evaluación sobre el accionar diario de un aspirante es observarlo en su desempeño cotidiano.

2.5 JURADO/ÓRGANO

El Órgano/Jurado que se constituye en un servicio civil tiene varias funciones. Entre ellas están: desde vigilar todo el proceso de ingreso, entrevistar, así como determinar si el candidato puede permanecer o no. La razón de que se instituya un Órgano/Jurado es para dar imparcialidad, credibilidad y confiabilidad al proceso de selección. Es decir, estos órganos se construyen para tomar decisiones con respecto a los candidatos a ingresar basadas en el mérito e igualdad.

La ventaja de contar con un Jurado/Órgano radica en la siguiente argumentación: se han mencionado y descrito en párrafos anteriores elementos que sirven para verificar el mérito de los candidatos como exámenes, revisión curricular, entre otros, estos mecanismos necesitan -si lo que se busca es el reclutamiento por mérito- que un actor lleve a cabo las pruebas y que lo haga con imparcialidad en aras de que su acción sea confiable en términos meritocráticos. La ventaja de que exista un órgano ejecutor/vigilante del subsistema de ingreso es que éste le brinda confiabilidad al proceso de reclutamiento sin embargo, la confianza no surge simplemente porque exista el órgano. Éste debe de contar con características particulares que lo hagan confiable. Estas características son independencia; certidumbre técnica para poder hacer evaluaciones; y que esté vigilado para que cumpla con sus funciones adecuadamente, o sea con apego a la normatividad. Sin embargo, demasiada independencia puede hacer que el órgano se vuelva indiferente a la lógica organizacional, es decir con los perfiles y las necesidades de recursos humanos de determinada organización.

En resumen, son dos las características centrales que debe de tener un órgano: primero, debe de gozar de independencia y autonomía para evitar la injerencia política y así no permitir que se politice el ingreso; y dos, la composición del órgano debe de ser con personal técnicamente capacitado y certificado en aras de brindar confianza en la selección por mérito.

La presencia de un órgano/jurado es un elemento clave e imprescindible en un subsistema de ingreso. Para que este mecanismo funja como elemento clave, es necesario que cuente con las dos características mencionadas en el párrafo anterior: debe de gozar de independencia y autonomía para evitar ser politizado en aras de evitar el sistema de botín; además, deberá de ser un órgano que genere confianza debido a su conformación, ésta deberá ser lo suficientemente técnica como para vigilar e implementar un proceso de reclutamiento con criterios basados en el mérito.

Con base en el análisis expuesto en este acápite, se ha determinado que debido a la presencia de los mismos elementos clave en los diferentes subsistemas presentados en este apartado, así como por las ventajas y desventajas de los mismos aquí desarrolladas, los elementos clave en cualquier subsistema de ingreso, si lo que se busca es la funcionalidad, son: convocatorias, exámenes, entrevistas, experiencia práctica y órgano/jurado. A continuación se presenta el análisis del SISPC en México.

3. ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE INGRESO DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MÉXICO

La normativa en la que se basa este apartado para la obtención de información es la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAF) reformada por última vez el

9 de enero del 2006 y del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (RLSPCAF) publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de septiembre del 2007.

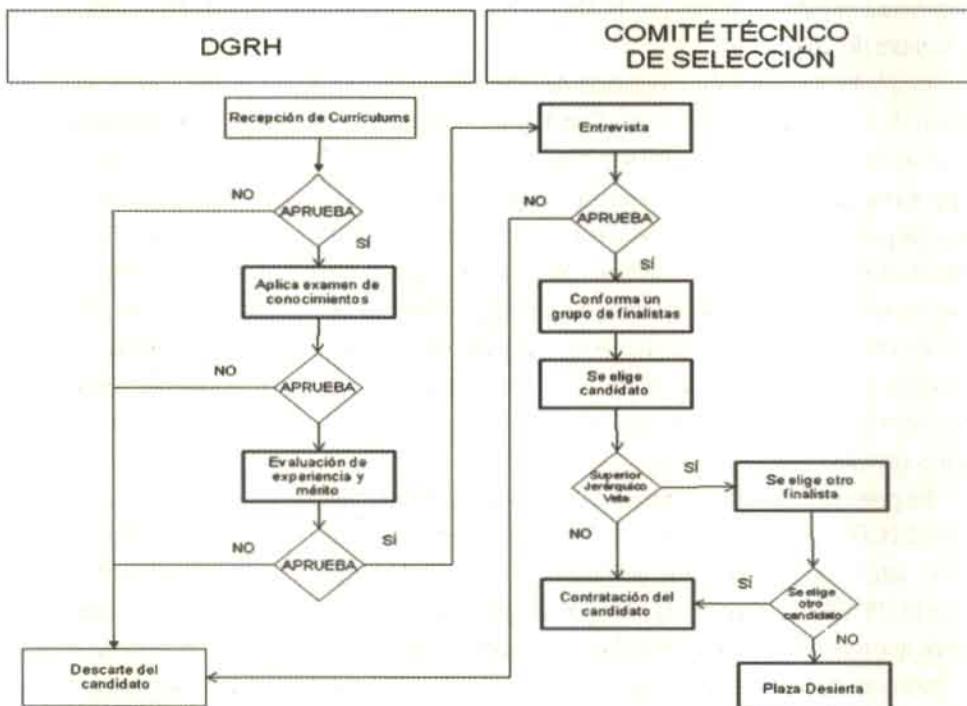
Para la implementación y vigilancia de este subsistema de ingreso, la ley prevé el involucramiento de tres órganos que son: los Comités Técnicos de Profesionalización (CTP), los Comités Técnicos de Selección (CTS) y la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH). Los CTP son cuerpos colegiados a través de los que cada dependencia de la Administración Pública Federal establece las particularidades que debe tener el Servicio Profesional de Carrera en su ámbito de competencia. Los CTS también son cuerpos colegiados que se deben integrar en cada dependencia, así como en los órganos descentrados de la misma, su función, según sus atribuciones, es llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección para el ingreso y promoción del Sistema. La DGRH es un área adscrita en cualquier Secretaría o Dependencia que esté involucrada en el reclutamiento de servidores públicos. Ahora se describirá el proceso de ingreso en los que están involucrados los tres órganos.

En primera instancia, los artículos 24 y 25 del RLSPCAF establecen que las dependencias, a través del CTP, son las responsables de la descripción de los perfiles y demás requisitos de los puestos del sistema que forman parte del Catálogo, así como de su registro y actualización.⁴ El artículo 28 del RLSPCAF establece que la información que se genere en el Catálogo deberá ser pública además de que tendrá que estar contenida en el Registro Único del Servicio Público Profesional, lo anterior para que se puedan identificar puestos vacantes en el Sistema. En segunda instancia, el artículo 30 del RLSPCAF estipula que la Secretaría de Función Pública (SFP) junto con los CTS de cada dependencia deberá de hacer convocatorias anuales que deberán de integrar las vacantes que los CTP hayan determinado sujetar a concurso. En tercera instancia la DGRH realizará una revisión curricular de aquellos candidatos que hubiesen aplicado para el puesto; en cuarta, la DGRH aplicará exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades; en quinta, la DGRH evaluará la experiencia y valoración del mérito de los candidatos; como sexta instancia, el CTS determinará un proceso de entrevistas y con base en los criterios propuestos para la valoración de las mismas, determinará a los finalistas; como séptima y última, el CTS determinará al ganador del subsistema de ingreso. Cabe aclarar que el CTP es el responsable de establecer las reglas de valoración y el sistema de puntuación general en el proceso de selección.⁵

Los artículos 37 y 38 establecen que una vez que se haya determinado al ganador del proceso, el superior jerárquico del puesto por el que se concursa, podrá una sola vez y bajo su estricta responsabilidad, vetar durante la determinación al finalista seleccionado por los demás miembros integrantes del CTS para ocupar el puesto. Si esto sucede, el CTS elegirá a la persona ganadora entre los otros finalistas.⁶

De la anterior descripción legal se quiere determinar qué elementos clave están presentes y observar qué actor tiene más injerencia. Para poder observar estas fases y procesos de una manera más clara, además de detectar el peso específico de cada actor, a continuación se presenta un esquema con el propósito de aclarar los pasos del SISPC.

Cuadro 3. Esquema del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera



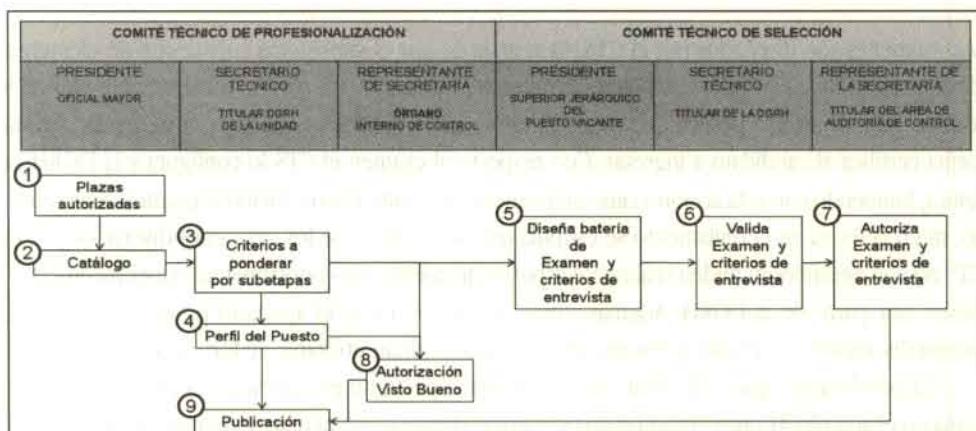
Fuente: Elaboración propia con base en la LSPCAF y el RLSPCAF

En este esquema se observan cuáles son los elementos clave que están presentes en el SISPC, así como sus responsables directos. Con respecto a los elementos que se asocian a la verificación del mérito, en primera instancia se presenta la revisión curricular; en segunda se tiene la aplicación de exámenes generales y prueba de habilidades; en tercera, se presenta un mecanismo de evaluación de experiencia y valoración del mérito; como cuarta y última se incluye un proceso de entrevistas. Además, como se describe al inicio de este acápite, son tres los órganos encargados de implementar y vigilar el proceso de reclutamiento. En párrafos siguientes se presenta el análisis de los elementos clave presentes en el SISPC.

3.1 CONVOCATORIA REQUISITOS

Un subsistema de ingreso debe de tener al menos, una convocatoria de los puestos con las características específicas que se solicitan. Se observa que en el SISPC sí está presente esta condición. A continuación se presenta en el cuadro 4 el proceso de diseño estipulado en el RLSPCAF.

Cuadro 4: Proceso de diseño previsto para el subsistema de ingreso en cada secretaría



Fuente: Elaboración propia con base en LSPCAF y RLSPCAF

Con respecto al cuadro 4 se tiene por un lado y como se describe a partir de la LSPCAF y del RLSPCAF, el CTP que es el encargado de determinar las características específicas que solicitan en el mercado laboral, además, establece la ponderación que se le deberá de asignar a cada fase del proceso de reclutamiento. Como el CTP depende en su mayoría de la dependencia en la que se concursa por el puesto, parece adecuado que la misma sea la que designe los puestos que crea convenientes para realizar su labor. Por otro lado, la CTS es la encargada del diseño de exámenes de conocimientos y de las evaluaciones aplicables en cada puesto, de la asignación de los puntajes mínimos para su calificación, también de establecer las reglas específicas de valoración para la ocupación del puesto o puestos que se traten, así como también de determinar los criterios para la evaluación de las entrevistas y para la selección del candidato. Sin embargo, como se observa en el Cuadro 4, en el paso 5 se tiene que es el CTS el encargado del diseño de exámenes. Llama la atención que dentro del CTS se encuentra el superior jerárquico de la plaza vacante. Nada asegura que el superior jerárquico haga uso indebido de los exámenes puesto que él mismo los conoce. En este nivel de diseño se advierte que el CTS tiene oportunidad de burlar el sistema meritocrático de este servicio civil, por lo que su mera conformación junto con sus funciones, generan un riesgo en la lógica meritocrática.

La ventaja central de este tipo de elemento es que en el supuesto, cada dependencia es más apta para determinar los recursos humanos que necesita debido a la proximidad y empleo de los mismos. En este caso, el Superior Jerárquico está dentro de CTS y puede determinar de forma más atinada qué perfil de empleado necesita. Otra ventaja del elemento clave es que con el cotejo de las capacidades se reduce la incertidumbre ya que si un candidato cumple con los requisitos, que se ha pensado son los ideales para desempeñar los cometidos de un puesto, podrá cumplir con los objetivos previstos. La desventaja es que nada asegura que con la mera presencia de esos conocimientos, títulos o capacidades, el candidato logrará efectivamente las metas trazadas.

3.2 EXÁMENES

Los exámenes son diseñados por el CTS. La ventaja de que el subsistema cuente con un elemento clave que verifique el mérito como son los exámenes, es que es un criterio relativamente neutral y técnico además, es una prueba que es insustituible en un subsistema de ingreso ya que de alguna forma certifica al candidato a ingresar. Con respecto al examen el CTS lo configura y la DGRH lo valora, fungiendo con esta acción, como un elemento de control con relación al examen. Sin embargo, ni en la ley ni en el reglamento se estipula que si la calidad de los exámenes diseñados por el CTS no son neutrales ni miden realmente aspectos técnicos o de conocimiento, habrá recomendaciones por parte de la DGRH. Además, como se mencionó en el apartado previo, la CTS tiene amplia discreción con el uso de los exámenes y éstos podrían utilizarse de forma incorrecta.

La ponderación que se le da al examen en este aspecto no es central, en la LSPCAF se menciona en el artículo 31 que el examen no es el único elemento de valoración ya que también importa la aptitud y la experiencia. Lo que es destacable de este elemento clave en el SISPC, es que se estructura con dos evaluaciones distintas que buscan, y sobre todo con la segunda que es la evaluación de habilidades, garantizar que el candidato es apto para desarrollar sus labores. En vez de corroborar en la práctica las habilidades del servidor, se aplica una evaluación que mide sus habilidades asociadas a un puesto específico.

3.3 ENTREVISTAS

Las entrevistas son un instrumento que sirve para que una organización pueda observar aspectos no rastreables con un examen en el candidato a ser reclutado. El SISPC, al parecer, utiliza este elemento clave para observar las características del posible servidor público pero es una fase que no tiene, a diferencia de las fases pasadas, a la DGRH para vigilarla. Es precisamente en esta fase que el CTS tiene un rol bastante considerable debido a que este órgano decide a quién entrevistará, éste entrevista a los aspirantes y además decide quién es el ganador del concurso. Por si fuera poco, el CTS tiene una instancia final para determinar, después de un veto al candidato ganador, quién es el ganador final del concurso. Es importante mencionar que el RLSPCAF también establece que el CTP es el que da la valoración de los puntajes de cada fase del proceso de reclutamiento, si en esta valoración la entrevista tuviera un peso mayor, entonces prácticamente el CTS sería el órgano más poderoso de reclutamiento y depende en su mayoría de la Secretaría en la que podrá reclutar a un aspirante. Aun más, por su conformación, el CTS tiene la facultad de reclutar con base en criterios muy discretionales y poco verificables con respecto al mérito y la igualdad. A pesar de que la DGRH evalúa las instancias previas a la entrevista, habrá que considerar que la LSPCAF estipula que los exámenes sólo tendrán que ser aprobados y que la entrevista es un paso crítico de selección ya que de aquí surgen los finalistas.

En el caso del SISPC, el proceso de entrevista parece estar blindado para que solamente el CTS pueda efectuarlo y decidir candidatos con base en él. La entrevista parece, aunque no se menciona en ningún documento así, que es la prueba central del SISPC, lo anterior si se tiene en cuenta que

no tiene ningún órgano que vigile al CTS en esta fase, ni en el diseño de sus criterios ni en la implementación de los mismos. El único control que se observa es que el CTP podría no darle una ponderación muy importante a esta fase de entrevista, sin embargo, es con base en éstas como se determina a los finalistas.

3.4 ÓRGANO/JURADO

En el SISPC hay tres órganos encargados de implementar/vigilar el proceso de reclutamiento que son el CTP, el CTS, y la DGRGH, aunque la presencia de los tres pareciera generar un balance con respecto al control del subsistema, la realidad es que el CTS tiene más capacidad de influir en la decisión final de reclutar servidores que los otros dos órganos, esto si se tiene en cuenta que no es completamente un órgano que goce de independencia o de legitimidad para hacerlo como otros órganos de diferentes subsistemas de ingreso. Es preciso mencionar que el CTS se conforma con tres actores que pertenecen a la estructura interna de cada dependencia y uno de ellos es el superior jerárquico de la vacante.

Como se presentó en el acápite anterior la presencia de un órgano o más, no es razón suficiente para aseverar que éste está cumpliendo correctamente sus funciones con respecto al reclutamiento vía mérito. Es más bien su composición y su independencia lo que lo hacen confiable en su proceso de reclutamiento. En el caso del SISPC, el CTS que es el órgano principal debido a sus atribuciones descritas, no es independiente de decisiones políticas debido a que su conformación puede ser con servidores públicos que han sido designados directa o indirectamente por políticos⁷. Además, en todos los otros servicios civiles revisados en este documento se observó que el órgano que emitía los lineamientos específicos de evaluación era distinto, al menos en un gran porcentaje, del que evaluaba. En el SISPC aunque la DGRH funge como el órgano que evalúa exámenes y el historial de los aspirantes, el CTS es el que tiene las decisiones clave para reclutar, además, la conformación de sus integrantes es casi idéntica que el CTP. Se afirma lo anterior, porque como se observa en el cuadro 4 que el CTS es el órgano encargado de diseñar los exámenes, así como de establecer los criterios que se valorarán en las entrevistas. Aún más, el CTS es el órgano encargado de determinar a los finalistas que él mismo determina con base en las entrevistas; también, el CTS es el órgano encargado de determinar al candidato ganador, además, si este candidato es vetado por el superior jerárquico (que también integra el CTS), el CTS podrá elegir definitivamente a otro ganador irrevocable. Cabe añadir que el CTS es el único órgano encargado de remediar o suspender el proceso si éste ha tenido irregularidades.

De la reflexión anterior se desprende que en el aspecto del Órgano/Jurado del SISPC presenta carencias de diseño ya que no se observan condiciones que le generen confianza al órgano que más responsabilidad tiene en el proceso de reclutamiento porque carece, en momentos críticos, de vigilancia y control.

CONCLUSIONES

Se ha analizado el SISPC en México desde su aspecto legal. En el artículo 19 del RLSPCAF se estipula que cada dependencia será la encargada de operar sus propios subsistemas, de esto se infiere que no existe un proceso de selección uniforme y homogéneo que se instrumente en todas las dependencias. Lo que se ha descrito son ciertos pasos que por ley, algunas organizaciones federales mexicanas están obligadas a cumplir con respecto a la operación de sus subsistemas en el Servicio Profesional de Carrera. Lo que se tiene entonces, es una descentralización del diseño e implementación del SPC que en el plano formal puede observarse que se dan estas atribuciones específicas a las dependencias.

De los elementos clave e imprescindibles que están presentes en SISPC, éstos no se configuran con las características que son necesarias para aumentar la probabilidad de que se reclute con base en el mérito como es el caso particular del Órgano/Jurado. Sin embargo, este análisis sólo responde al plano legal. Lo que no se puede determinar es precisamente, si estas fallas que se ven en el diseño efectivamente suceden en la realidad, máxime si cada puesto de cada dependencia lleva implícito un proceso particular como lo menciona la LSPCAF.

Al inicio del artículo se aseveró que un servicio civil es una institución política que es deseable cuando existe un escenario sistemático de alternancia con una forma de gobierno democrática. Como se puede constatar en la elaboración de este documento, la deseabilidad de un servicio civil no es un elemento suficiente como para empezar a implementarlo. Aunque en un supuesto escenario sistemático de alternancia política la implementación de un servicio civil debería ser la mejor decisión a instrumentar en la administración pública, la experiencia mexicana muestra que no es tan sencillo llevar a cabo esta acción en un escenario como el descrito.

En este documento se estableció que las características particulares de un servicio civil responden al contexto político e institucional de un país determinado. Si bien es cierto que la premisa anterior condiciona el tipo de servicio civil que un país implementará, también es cierto que los servicios civiles de diferentes países pueden tener características semejantes cuyos elementos pueden ser extrapolados. Lo que se ha pretendido en este texto es rastrear en siete subsistemas de servicio civil de diferentes países aquellos elementos clave que hacen funcional a un servicio civil. Para especificar más, se ha detectado y explicado en este artículo que el subsistema de ingreso en particular, tiene como objetivo que con base en la implementación de diversos elementos clave imprescindibles, reclutar servidores públicos con base en el mérito y la igualdad.

En la elaboración de este artículo se halló que el SISPC en México está bastante descentralizado, esto porque cada dependencia tiene la atribución de diseñar e implementar su propio esquema de servicio civil incluido el subsistema de ingreso. Lo anterior supuso un reto al análisis planteado en este documento en el sentido de que una aproximación empírica al hecho de la implementación del SPC en la realidad, hubiera demandado analizar una muestra considerable de varias experiencias presentes en cada secretaría o dependencia.

Más allá de la situación descrita en el párrafo anterior, en este documento se logró hacer un contraste entre aquellos elementos presentes en los siete subsistemas de ingreso revisados en su plano normativo con el SISPC. Del contraste sobre las ventajas y desventajas de los elementos clave presentes para generar confianza con respecto al reclutamiento de servidores públicos, se observa-

ron en el SISPC algunos puntos de riesgo tomando como referencia la racionalidad meritocrática, que pudieran hacer que el SISPC perdiera la funcionalidad de la que se ha hablado a lo largo de todo el documento.

Ahora bien, con base en el análisis que se ha presentado en todo el artículo se presentan las siguientes recomendaciones prácticas para el SISPC:

- Habría que revisar si la aplicación de pruebas que intentan medir las capacidades del aspirante a un puesto, es más útil que un periodo de prueba práctico en la organización, con base en esta revisión, podría cambiarse el diseño del SISPC para poder aprovechar las ventajas de un periodo de prueba práctico en la organización.
- Al igual que en el punto anterior, se podría determinar si es más útil, en términos del cumplimiento de las actividades de la organización por medio de los servidores públicos, no tener en el diseño del SISPC un curso de inducción que aclimate al candidato para que se pueda desempeñar mejor dentro de la organización o la sola aplicación de un examen que intente medir las habilidades asociadas al puesto por parte del candidato.
- Habría que revisar con más rigor la conformación del CTS ya que este Comité tiene mucho peso en la decisión de reclutar a un servidor público. Esto es, crear un instrumento legal que prevea la revisión de la conformación del CTS en cada dependencia en específico.
- Como se puede observar en la descripción y en el contraste de los elementos clave, el SISPC le da mucho peso al proceso de entrevistas ya que con base en éstas, se determina a los finalistas y uno de ellos puede ser reclutado. Cómo se describió a lo largo de este documento, una entrevista se puede prestar en exceso a decisiones discretionales que se alejen del reclutamiento con base en el mérito. En el SISPC se le da mucho peso a esta etapa.
- Hay que vigilar más la hechura y el uso de los exámenes diseñados por el CTP ya que hay riesgo de que servidores públicos que ya están dentro de una organización tengan acceso a ellos y tengan ventaja sobre otros aspirantes a determinado puesto.
- Por último, habría que hacer una evaluación rigurosa sobre las ventajas que ofrece un esquema de servicio civil que esté tan descentralizado y que sea, en diseño, tan heterogéneo. Cada subsistema es (aunque las dependencias deben de cumplir con las etapas que se estipulan en el reglamento) moldeado por la dependencia en particular, por eso habría que, con base en evaluaciones, determinar si es lo más útil en el reclutamiento de servidores públicos si lo que se busca es hacerlo con base en el mérito e igualdad.

Es evidente que el Servicio Profesional de Carrera en México aún está perfeccionándose, este texto tiene como finalidad, en este proceso, brindar elementos de ayuda con respecto al Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera en México.

Jorge Gustavo García Castro

Es Licenciado en Ciencia Política por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México (ITESM-CCM). Maestro en Administración y Políticas Públicas en el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). Ha colaborado en proyectos relacionados con la Administración Pública Mexicana en Organizaciones No Gubernamentales y Consultorías especializadas en Gestión Pública.

REFERENCIAS

- ¹ El modelo/tipo 1 es el modelo alemán; el modelo/tipo 2 es el modelo francés; y el modelo/tipo 3 es el británico.
- ² La selección de estos subsistemas se ha hecho de forma arbitraria y no hay ningún criterio riguroso para la selección. Al no haber ningún criterio riguroso en la selección de estos subsistemas, lo que se pretende es que con base en la revisión legal, se puedan detectar elementos clave que tienen estos subsistemas para contrastarlos con los elementos hallados en el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera.
- ³ Por funcional se refiere a que privilegian la racionalidad meritocrática en vez del sistema de botín.
- ⁴ Según el RLSPCAF, el Catálogo es un instrumento con el que se establecen ramas de cargos o puestos, así como la homologación o equivalencia entre puestos, atendiendo, a las características de los perfiles, nivel de responsabilidad, remuneraciones, ámbito de competencia, rango, jerarquía, tipo de funciones o régimen laboral, así como otros factores.
- ⁵ Artículos 34-36 del RLSPCAF
- ⁶ Otra atribución que tiene el Comité Técnico de Selección es declarar una plaza desierta, lo anterior significa que, o ningún candidato se presentó al concurso, o que ningún candidato obtuvo el puntaje mínimo de calificación para ser considerado finalista, o que solamente un finalista pasó a la etapa de determinación y en ésta fue vetado o obtuvo la votación mínima de votos por el Comité Técnico de Selección. Los puestos que se declaren desiertos no podrán ser cubiertos por el artículo 34 de la LSPCAF, en este artículo se estipula que, en casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país, por caso fortuito o por causa de fuerza mayor, entre otras causas, los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, lo anterior sin la necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección al que se refiere la LSPCAF o el RLSPCAF. Sin embargo, según la Ley, este personal no crea derechos respecto al ingreso al Sistema.
- ⁷ Habrá que recordar que quien compone al órgano es el superior jerárquico del puesto vacante y este puede o no ser un servidor designado con intereses particulares.

BIBLIOGRAFÍA

- Bekke, Hans y Meer, Frits (2000) "Civil Service Systems in Western Europe: An introduction" en Hans Bekke y Frits Meer (eds.) *Civil Service Systems in Western Europe*. Ed. MPG Books, Great Britain.
- Burgos, María José (2008) *Evaluación de la participación pública en la elaboración de políticas públicas*. Ed. INAP; OCDE, Madrid.
- Dirección General del Servicio Civil (2006) "Avances del Servicio Civil en Costa Rica." En *Revista Centroamericana de Administración Pública*. No. 50-51, San José de Costa Rica.
- Dussauge, Mauricio (2005) "¿Servicio Civil de Carrera o Servicio Civil de Empleo? Una breve discusión conceptual". *Revista Servicio Profesional de Carrera*. No 3, primer semestre, Ed. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C. México.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2006) *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. En Koldo Echebarria (ed.), Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública, Washington, D.C.
- Geddes, Barbara (1994) *Politician Dilemma. Building State Capacity in Latin America*. Ed. University of California Press. Los Angeles, California, USA.
- Gil-García, J. Ramón (1999) "Servicio Civil de Carrera en México ¿Profesionalización o Servicio Civil?". *Revista Administración Pública y Sociedad*. Diciembre. Ed. Instituto de Formación e Investigación en Administración Pública, Universidad de Córdoba, Argentina.
- Guerrero, Omar (2007) "El servicio profesional de carrera en México y sus problemas de formación académica". *Revista Buen Gobierno* No. 2. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C. México.
- Hondelgem, Annie (2000) "The National Civil Service in Belgium". In Hans Bekke y Frits Meer (eds.) *Civil Service Systems in Western Europe*. Ed. MPG Books, Great Britain.
- Ingraham, Patricia (1995) *The Foundation of Merit*. Ed. The John Hopkins University Press, London.
- Johnson, Ronald y Libecap Gary (1994) *The Federal Civil Service Systems and the Problem of Bureaucracy*. Ed. University of Chicago Press, Chicago.
- Kettl, D., Ingraham P., Sanders R. y Horner C. (1996) *Civil Service Reform. Building a Government That Works*. Ed. Brookings Institution, Washington.
- Longo, Francisco (2001) *La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad*. Ed. BID, Washington.
- Marconi, Nelson (2002) *Diagnóstico do Sistema de Serviço Civil do Governo Federal no Brasil*. Ed. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D. C.
- Martin, Brendan (1997) *Reform of Public Sector Management. A relevant Question for Unions in the Public Sector?* Background paper for EPSU/ETUI Conference, Brussels.
- Martínez Puón, Rafael (2006) "Alcances y resultados del Servicio Profesional de Carrera en México. Un ejercicio de evaluación a tres años de su implementación". *Revista Gestión y Política Pública* No. XV, segundo semestre, México.
- Martínez Puón, Rafael (2006) "El servicio profesional de carrera a la luz del cambio de gobierno en México". *Revista Buen Gobierno*. No. 1. Ed. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C. México.
- Martínez, Rafael (2009) "La nueva fisonomía del servicio profesional de carrera en México". Revista Reforma y Democracia No. 43. Ed. CLAD, Caracas, Venezuela.
- Merino, Mauricio (2006) *La gestión profesional de los municipios en México*. CIDE, México.
- Merino Mauricio (2006) *Los desafíos del servicio profesional de carrera en México*. CIDE-Secretaría de Función Pública, México.

- Pardo, María (1995) "El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización", *Revista Gestión y Política Pública* No. 2. Ed. CIDE, México.
- Roldán, José (2008), *Derecho Administrativo*. Ed. Oxford University Press, México.
- Hernández, Said (2005) "El horizonte perdido: un servicio civil de carrera 'moderno' en una Cámara de Diputados 'posmoderna'. *Revista Gestión y Política Pública* No. 13. Ed. CIDE, México.
- Recascino, Lois (2002) "Public Management Reform: Competing Drivers of Change". *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5, Washington, D.C.
- Ruhil, Anirudh (2003) "Urban Armageddon or Politics as Usual? The Case of Municipal Civil Service Reform" en *Revista American Journal of Political Science*, Vol. 47, No. 1.
- Silberman, Bernard (1993) *Cages of Reason. The rise of the rational state in France, Japan, the United States, and Great Britain*. Ed. University of Chicago Press, Chicago.
- Vargas, Alejo (2010) "La influencia de los poderes ilegales en la política colombiana". *Revista Nueva Sociedad* No. 225 enero-febrero 2010, Bogotá, Colombia.
- Viks, Külli (2002) *Europeanization and Transformation of Public Administration: The case of Estonia*. Ed. Department of Public Administration/ University of Tartu, Estonia.
- Ziller, J (2001) *Les Administrations Comparées*. Ed. Montchrestien, Paris, France.

Documentos Oficiales

- Code of Federal Regulation. Title 5: Administrative Personnel Part 2- Appointment through the Competitive System (Rule II), USA.
- Ley del Servicio Exterior Mexicano (2002) *Diario Oficial de la Federación* el 25 enero, México
- Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (2003) *Diario Oficial de la Federación*, abril, México.
- Ley 8.112/90 (1990) Brasil
- Ley N° 1.581 Estatuto del Servicio Civil (1953) Costa Rica.
- Secretaría de Estado de Administración Pública (2008) *Ley No 41 08 de Función Pública*. Enero, República Dominicana.
- Reglamento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano (2002). *Diario Oficial de la Federación*, mayo, México.
- Reglamento de Reclutamiento y Selección de Personal en la Administración Pública en República Dominicana (2008) República Dominicana.
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (2007) *Diario Oficial de la Federación*, septiembre, México.
- Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral (2010) *Diario Oficial de la Federación*, 15 de enero, México.
- Estatuto del Servicio Profesional de Carrera del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009) *Diario Oficial de la Federación*, 8 de mayo, México.

Recomendaciones



Administración Pública: Una visión de Estado

Castelazo de los Ángeles, José R. (2010)

Ed. Instituto Nacional de Administración
Pública, Segunda Edición
México, D.F.
Caracas, Venezuela.

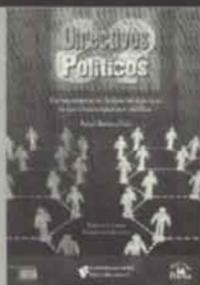
www.inap.org.mx



Nuevas rationalidades de la Gestión Pública

Uvalle Berrones Ricardo (2010)
Ed. Instituto de Administración Pública
del Estado de México A.C.
Estado de México, México.

www.iapem.org.mx



Directivos *versus* Políticos ¿? La importancia de la función directiva en las administraciones públicas

Martínez Puón, Rafael (2011)

Ed. Miguel Ángel Porrúa y Fundación
Mexicana de Estudios Políticos y
Administrativos A.C. México, D.F.

www.maporrua.org.mx



200 años de la Administración Pública en México

Uvalle Berrones, Ricardo (2010)
Ed. Secretaría de la Función Pública
México, D.F.

www.funcionpublica.gob.mx

Consideraciones para la entrega de artículos o ensayos

Revista Buen Gobierno

Temas principales Administración y Gestión Pública,
así como los desarrollados en las secciones

Escritos en word, en formato básico, sin estilos predeterminados,
en tipografía times New Roman 12 negra con espacio y medio.
Con una extensión máxima de 25 cuartillas y mínima de 13 cuartillas.

El documento debe traer adicionalmente un resumen en español y en inglés
de 500 palabras y una breve síntesis curricular del autor o de los autores.
Y especificar en qué sección existe el interés de que se publique.

Todas las citas deberán estar hechas con el sistema Harvard:
Ejemplo: (Aguilar, 1998:2); (Martínez Puón, 2007; Hernández, 2003)
(OCDE, 2008).

Para las referencias bibliográficas se deberán respetar el siguiente orden:
Nombre del autor o autores, año entre paréntesis, título del documento,editorial, pais.

Las gráficas que ilustran los artículos deberán ser representadas
en escala de grises (no a color).

Los documentos se deben enviar en formato electrónico a las direcciones de correo:
fundamespa@terra.es
fundamespa@terra.com.mx

Dirigidos al editor general de la publicación.

VALUACIÓN INSTITUTO BIEN GOBIERNO
GUBERNAMIENTO PROFESSIONALIZACIÓN
DEL CONOCIMIENTO TRANSPARENCIA GESTIÓN
GOBIERNO PROFESIONALIZACIÓN SALTA
CAMBIO CALIDAD DE GOBIERNO GESTIÓN
PROFESSIONALIZACIÓN BIEN GOBIERNO