



Buen Gobierno

ISSN: 1874-4271

[director@revistabuengobierno.org](mailto:director@revistabuengobierno.org)

Fundación Mexicana de Estudios

Políticos y Administrativos A.C.

México

Dussauge Laguna, Mauricio I

La Creación de Bancos Centrales Independientes en el mundo: argumentos teóricos,  
razones políticas y realidades sociales

Buen Gobierno, núm. 11, julio-diciembre, 2011, pp. 20-30

Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.

Ciudad de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660530007>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La profesionalización de la burocracia  
del Distrito Federal:

# Una historia de buenas intenciones, pero cero resultados

Por Rafael Martínez Puón<sup>1</sup>

## RESUMEN

El presente documento tiene el interés de analizar lo que es la nueva propuesta para el establecimiento de un servicio público de carrera para la administración pública del Distrito Federal. Después de haber contado con una ley en el año 2000 y en el año 2008 que no llegaron a implementarse. Es de llamar la atención que en las postrimerías del actual Gobierno del Distrito Federal se pretenda impulsar una iniciativa de esta naturaleza. Por lo que algunas de las preguntas por contestar tienen que ver con su pertinencia y conveniencia, pero sobre todo de lo que se necesitaría esta norma que se precie de ser sólida y no adolezca de lo tuvieron las anteriores Leyes, en aras de tener para los próximos años una administración pública profesional a la altura de las demandas y necesidades de los ciudadanos del Distrito Federal.

Palabras clave: Servicio Civil, Administración Pública, Iniciativa, Profesional, Servidores Públicos.

*This paper is focused on analyzing a new proposal to establish a Civil Service in Mexico City. After the former bill in 2000 and 2008, that could not be implemented, it is important to notice that in the final years of the current Mexico City's government, an initiative of this nature has been propelled. Therefore, some questions about its timing and convenience must be answered and also of what is necessary in order to count with a strong bill which can avoid the problems faced by the former ones. The goal is that, in the coming years we can have a professional Public Administration that can meet the demands and needs of Mexico City's citizens.*

*Keywords: Civil Service, Public Administration, Initiative, Professional, Public Servants.*



Recibido 10/10/11 • Aceptado 1/11/11

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la modernización de las administraciones públicas en nuestro país, y en sus tres órdenes de gobierno, nadie podría estar en desacuerdo que siempre será una iniciativa plausible el hecho de que entre otras medidas, se busque la profesionalización del servicio público, a través del establecimiento de su figura más representativa como lo es un servicio civil.

**E**n esta ocasión el Gobierno del Distrito Federal por tercera vez pretende impulsar un esfuerzo de esta naturaleza, a través de la INICIATIVA DE DECRETO POR EL QUE SE EXPIDE LA LEY DEL SERVICIO PÚBLICO DE CARRERA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL de septiembre de 2011. Esfuerzo que se suma al de otras entidades con leyes en la materia, como son los casos de Zacatecas, Aguascalientes, Veracruz, Quintana Roo, el propio Distrito Federal con leyes previamente aprobadas por la Asamblea en el año 2000 y en el año 2008, y Nuevo León con un estatuto<sup>2</sup>. Aunado al resto de las entidades que cuentan, unas más que otras, con iniciativas similares.

En el plano personal y profesional, sobre el primer esfuerzo para el Distrito Federal, me trae muy gratos recuerdos, ya que por una parte, me tocó participar en el grupo de trabajo de la primera iniciativa luego convertida en ley, lo que significó una suerte de iniciación en estos temas, y por la otra, decir que con mucho de ese aprendizaje e información construí lo que vino a ser mi tesis de maestría para obtener el grado de maestro en Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México. Con respecto, al grupo de trabajo, señalar que las actividades comenzaron desde el año 1998 y culminaron con la expedición en el año 2000, siempre bajo la dirección de Miguel Angel Cedillo Hernández, sin duda autor intelectual de tal ley, y esto vale la pena aclararlo, porque tal ordenamiento tuvo posteriormente una serie de autores artificiales que no vale la pena ni mencionarlos. No así, al que hoy día encabeza estos esfuerzos que es José Luis Méndez Martínez cuya trayectoria académica y en el sector público, y no se diga sobre estos temas, está más que acreditada. Enhorabuena por quién hoy día tiene la batuta de esta iniciativa.

Este documento tiene el propósito de hacer un análisis de la iniciativa y al mismo tiempo de establecer algunas recomendaciones, y se encuentra dividido en los siguientes apartados: 1. antecedentes de la iniciativa; 2. análisis sobre la iniciativa de ley; 3. Sobre su pertinencia, recomendaciones y Conclusiones.

## 1. ANTECEDENTES DE LA INICIATIVA

Por principio, resulta conveniente señalar que hasta antes de 1997, año con el que se inauguraron los gobiernos del Distrito Federal con la figura de un Jefe de Gobierno, la naturaleza jurídica del entonces Departamento del Distrito Federal como dependencia de la Administración Pública Federal, no contempló la posibilidad real de poder contar con un servicio civil para la entidad, no obstante, los esfuerzos de 1983 a través de lo que se conoció como “Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Federal” publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de junio de 1983.

De los antecedentes que se pueden mencionar se remontan al año 1993 en la gestión de Manuel Aguilera Gómez, en el que se publicó dentro de una Colección de Cuadernos para la Administración editados por la Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal, el cuaderno no. 16 con el título el Servicio Civil de Carrera.

Para el período de gobierno de Oscar Espinosa Villareal de llamar la atención que su Programa General de Desarrollo para el Distrito Federal 1995-2000, la figura del Servicio Civil pasó totalmente desapercibida<sup>3</sup>, a pesar de que en 1995 se creó la Dirección de Servicio Profesional de Carrera dependiente de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal adscrita a la Oficialía Mayor.

La dirección tenía las siguientes funciones:

- Formular el Proyecto Global del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal.
- Establecer la normatividad básica para cumplir con el reclutamiento, selección, inducción del personal a cargo de las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Administración Pública del Distrito Federal.
- Proponer el esquema de contenidos de los manuales de inducción genérica y específica.
- Aplicar las técnicas de análisis y valuación de puestos para atender las solicitudes de revisión de incongruencias entre plaza-puesto y función real.
- Registrar las cédulas específicas de puesto, vigilando que se cumpla con los requerimientos técnicos y especificaciones para su desempeño.
- Proponer la ejecución de programas de capacitación y actualización laboral para aquellos puestos sustantivos de la Administración Pública del Distrito Federal, procurando la permanente actualización de los profesores respectivos.
- Llevar a cabo el registro de puestos, aplicando evaluaciones permanentes para constatar su utilidad, preferentemente los relacionados con los servicios públicos básicos.
- Recibir, evaluar, ubicar y registrar al personal sujeto a readscripción en cumplimiento a los lineamientos establecidos por la dirección.
- Administrar las solicitudes de permutas del personal.

No se sabe a ciencia cierta, si lo que se pretendía con esa dirección era establecer un servicio profesional de carrera para la Administración Pública del Distrito Federal, lo que si sucedió es que esta dirección no funcionó totalmente con ese fin.

Punto y aparte merecen los siguientes documentos: en 1995 se preparó documento denominado “Aportaciones para la Reforma de las Organizaciones Gubernamentales” coordinado por el entonces Director General de Modernización Administrativa Gabriel Moctezuma Muñoz. En dicha investigación se plantea la necesidad de establecer un Servicio Civil de Carrera para el entonces Departamento del Distrito Federal; incluso se expone prácticamente un modelo que contempla todos los elementos que debiese incluir una figura como lo es ésta, así como una serie de prescripciones y sugerencias. Y en 1996 la Dirección de Normatividad de la propia Dirección General a cargo de Miguel Ángel Cedillo Hernández se elaboró el documento interno denominado “Modelo Administrativo de Servicio Profesional de Carrera para el Gobierno del Distrito”, que al igual que el anterior tuvo el propósito de emitir una serie de líneas generales para el establecimiento de un Servicio Civil de Carrera.

Años más tarde, en las propuestas de campaña de Cuauhtémoc Cárdenas en 1997, se planteó la necesidad de contar con un Servicio Civil de Carrera para el Gobierno del Distrito Federal. Tal propuesta se plasmó, en su calidad de Jefe de Gobierno, en el Programa General de Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal 1998-2000 con la adopción de la figura de “Servicio Público de Carrera”. Al respecto el programa señaló: “Se iniciarán procesos de modernización y reconstrucción de la administración pública, incluyendo la normatividad para el Servicio Público de Carrera, la capacitación y mejora continua del personal que labora en el gobierno, la redefinición de la estructura administrativa, que debe transitar de una dependencia federal a un gobierno local, la descentralización hacia las delegaciones y la mejora en las relaciones laborales... Se está trabajando en el anteproyecto de Ley del Servicio Público de Carrera para el gobierno del Distrito Federal para contar con mecanismos de ingreso, promoción y retiro, claros y transparentes para los mandos medios”.

Por su parte, los ordenamientos jurídicos alusivos al Servicio Público de Carrera en el Gobierno del Distrito Federal señalan lo siguiente, el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal indica en su artículo 47:

“Las Leyes de la Asamblea Legislativa que regulen la organización y funciones de la Administración Pública del Distrito Federal, deberán contener normas relativas a:

El Servicio Público de Carrera y la especialización en las funciones, que tiendan a garantizar la eficacia y la atención técnica del funcionamiento de los servicios públicos de la ciudad.”

De igual forma, el artículo 86, relacionado con la Organización de la Administración Pública indica:

“La Administración Pública del Distrito Federal se integrará con base en un Servicio Público de Carrera, el cual se integrará bajo los principios de legalidad, honradez, lealtad imparcialidad, eficiencia, profesionalización, y eficacia, de conformidad con la ley que al efecto expida la Asamblea Legislativa”.

Finalmente, de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, el artículo 33 señala que le corresponde a la Oficialía Mayor el despacho de las materias relativas a la Administración y desarrollo de personal; al Servicio Público de Carrera, a la modernización y simplificación administrativa; los recursos materiales; los servicios generales; el patrimonio inmobiliario; y en general, la administración interna del Distrito Federal. De manera más específica en cuanto



a las atribuciones de la Oficialía Mayor sobre el Servicio Público de Carrera, las siguientes fracciones señalan:

X. “Operar la organización, funcionamiento y desarrollo del Servicio Público de Carrera y vigilar su implementación de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;

XII. Definir en el marco del Servicio Público de Carrera las políticas de evaluación del desempeño, así como establecer y supervisar los mecanismos relativos a las promociones, estímulos y gratificaciones para los servidores públicos de carrera de la Administración Pública del Distrito Federal;

XIII. Establecer y controlar un sistema de transferencias con el propósito de permitir la movilidad de servidores públicos de carrera dentro de la estructura de la Administración Pública del Distrito Federal;

XVIII. Establecer la normatividad y las políticas de capacitación del personal de la Administración Pública del Distrito Federal, en el marco del Servicio Público de Carrera y de las disposiciones jurídicas aplicables”.

Es de llamar la atención, las nuevas atribuciones que le brindó la Ley Orgánica al Oficial Mayor en materia de Servicio Público de Carrera. Esto a diferencia de lo que señalaba la ley del 30 de diciembre de 1994, en la que incluso se utilizaba el término de Servicio Civil de Carrera. Es así, como se puede observar en los ordenamientos antes citados, por cierto de nueva creación en este gobierno, que se establece la figura del Servicio Público de Carrera, además de señalar la instancia responsable de su implementación.

Con respecto a proyectos de iniciativas de ley que se redactaron en esos años, se destacan los siguientes:

- a. Proyecto de Ley de Servicio Civil de Carrera, elaborado por la Coordinación de Asesores de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal de 1995,
- b. Iniciativa de Ley de Servicio Civil de Carrera realizada por la fracción del Partido Acción Nacional en noviembre de 1997,
- c. Proyecto de Ley de Servicio Civil de Carrera para los Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal elaborado por el Lic. Francisco Ortiz Ayala, Diputado de la fracción parlamentaria del Partido de la Revolución Democrática y
- d. Iniciativa de Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal elaborada Por la Oficialía Mayor y la Coordinación de Planeación y Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal de marzo de 1999.

De todas estas iniciativas, la última mencionada se utilizó como base para lo que un año más tarde fue la Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública del Distrito Federal publicada en la Gaceta Oficial el 13 de junio del 2000. Y a su vez esta norma – que a decir verdad no es más una calca, sólo por la inclusión de algunos términos novedosos – es la base para la Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal publicada en la Gaceta Oficial el 8 de octubre de 2008.

En relación con estas leyes, se tiene que decir que no es pretensión de este documento hacer un análisis de las mismas, máxime cuando no se implementaron<sup>4</sup>. Lo que si podemos señalar en calidad de conocedores de estos temas, es que la primera norma estaba muy bien diseñada y hubie-

ra sido un acierto su implementación ya que el Gobierno del Distrito además de haberse podido adelantar con respecto a la Administración Pública Federal que en el año 2003 expidió su ley, decir que en este lapso de diez años, y con la supuesta continuidad de un mismo partido en el gobierno<sup>5</sup>, seguramente se hubieran conseguido cosas importantes. Lo que sí es una pena es que la ley haya tenido durante estos 11 años reformas en los años 2002, 2004, 2006 que entre lo más significativo está su sistemático aplazamiento. Y luego de la misma ley se hizo otra en 2008. Lamentable que ni siquiera hubo el esfuerzo por implementarla. Por lo que la nueva iniciativa del año 2011 pretendería abrogar a la norma antes señalada.

La nueva iniciativa tiene como sustento el Programa General de Desarrollo 2007-2012 que a la letra señala en cuanto a impulsar una reforma integral de la Administración Pública cimentada en dos objetivos: “Instaurar un modelo administrativo de vanguardia, una gestión eficaz, transparente, austera y cercana a la gente, que responda velozmente a las demandas de los usuarios y haga uso eficiente de los recursos públicos... y aprovechar los recursos de la ciencia y la tecnología para emprender una reforma integral de la administración pública, enfocada a la modernización, el rediseño de los procesos con orientación a la calidad y atención al ciudadano y el cumplimiento de la legalidad”.

Como colofón de este primer apartado, conviene resaltar algunas de las principales dificultades y limitantes que presenta una entidad como lo es el Gobierno del Distrito Federal, para la realización de una ley de estas características. En ese sentido se considera que existen dificultades y limitantes tanto de tipo externo e interno. Con respecto a las dificultades y limitantes externas para el establecimiento del Servicio Público de Carrera para la Administración Pública del Distrito Federal está la atribución del Congreso de la Unión en el ámbito legislativo del Distrito Federal. Por principio habría que atender a lo que señala el artículo 123 constitucional apartado B:

“El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

Entre los poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores”.

De igual forma, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado indica en su artículo 1º: “La presente ley es de observancia general para los titulares y trabajadores de las dependencias de los Poderes de la Unión, del Gobierno del Distrito Federal...”

Por último, el artículo 13 del Estatuto de Gobierno señala: las relaciones de trabajo entre el gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores se regirán por lo dispuesto en el apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la ley que el Congreso de la Unión emita sobre la materia. Este referente, indica que las relaciones laborales, por lo pronto son reguladas por la Federación en la que evidentemente el gobierno local no tiene absolutamente ninguna injerencia, por lo que sigue siendo facultad del Congreso de la Unión regular la materia laboral del Gobierno del Distrito Federal y no de la Asamblea Legislativa.

Esta limitante es esencial mencionarla, ya que el Gobierno del Distrito Federal no puede hacer una ley de Servicio Público de Carrera con carácter laboral como pudiera hacerla otro estado de la república, y como lo marca toda legislación internacional en materia de Servicio Público de Carrera. En este sentido, a lo que más puede aspirar el Gobierno del Distrito Federal es hacer una ley de Servicio Público de Carrera de carácter estrictamente administrativo que no incluya figuras de tipo



laboral y no invada tal esfera. Este tema no es menor, porque al menos la iniciativa propuesta no contempla esta limitante.

Con respecto a las resistencias de carácter interno, resaltar al menos lo que nos tocó vivir y presenciar en esos años, la enorme oposición que manifestaba el Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal (en ese entonces con una gran cercanía con el Partido Revolucionario Institucional PRI), sobre todo por sentirse excluido, tratándose de un número considerable de personal operativo. Lo que es más, la nueva iniciativa ni siquiera establece posibilidades de incorporación del personal de base, lo que si hacia la primera ley.

## **2. ANÁLISIS SOBRE LA INICIATIVA DE LEY**

Según la exposición de motivos en 2009 con la aprobación de la Ley Orgánica de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal inicia el funcionamiento de esta institución y con ella el desarrollo de un nuevo modelo de profesionalización y especialización de los servidores públicos, basado en la certificación de capacidades y competencias que garanticen una gestión pública eficiente, confiable y de calidad, así como en la generación de conocimientos y el intercambio de experiencias en la atención de los problemas metropolitanos. A esta institución le corresponderá llevar a cabo todo este proceso. Vale comentar que desde la primera ley en la materia, o en sus primeras versiones mejor dicho, existía la propuesta de crear un Instituto de Profesionalización.

Un primer elemento por destacar de la iniciativa es la propuesta de un sistema de profesionalización organizado a partir de cuerpos de servidores públicos que desempeñan una función específica en un órgano de gobierno: administrativa, jurídica, financiera, técnica, entre otras. La propuesta de utilizar para la Administración Pública del D.F. un modelo de servicio publico de carrera por cuerpos, surge de la revisión y estudio de diversos servicios que operan en otros países, y se inspira significativamente en la experiencia del servicio profesional francés.

¿Qué es un sistema de cuerpos? Según especialistas como Carles Ramió (1999:74-75) (por cierto miembro del Consejo Académico de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal), un sistema organizado en cuerpos o también denominado sistema de estructura cerrada no es más que un grupo de puestos clasificados según afinidad profesional que a su vez se divide en grupos según similitud en la escolaridad. De modo que cuando un funcionario accede a estos cuerpos primeramente a través de una oposición o un examen ingresa a una estructura matricial basada en los denominados grupos, en función de los estudios mínimos exigidos para su acceso y basada en los cuerpos, atendiendo a los contenidos técnicos del puesto que está previsto ocupar. El espíritu de este sistema de cuerpos o de carrera considera que el funcionario va a estar vinculado de por vida a la Administración, a la que prestará sus servicios en diferentes puestos de trabajo de un mismo ámbito configurándose, de esta manera su carrera profesional. Es decir se parte de la polivalencia de los funcionarios para ocupar diferentes puestos. Este es el sistema empleado en Francia y en España. Es así que el aspecto más importante del sistema de cuerpos es la carrera administrativa ya que se desarrolla a través de la asunción de niveles personales cada vez más elevados (van del 1 al 30 por ejemplo en España), dentro un intervalo más acotado definido por cada grupo, en función

de la ocupación de diferentes puestos de trabajo. Decir que esta escala interna va de la mano de una retribución similar con base en los niveles de responsabilidad que se irán adquiriendo.

Al respecto, la iniciativa en comento destaca las bondades de un sistema de esta naturaleza que se supone sería una mejor propuesta con relación a lo que representaba la anterior ley basada en un sistema de empleo y que no precisamente fomenta la carrera administrativa para los servidores públicos, ya que tiene como premisa que a las personas que se les contrata es exclusivamente para la ocupación de un puesto de trabajo sin que este pertenezca a un cuerpo en lo particular. Por lo tanto, los ascensos o promociones se realizan a través de que las personas ganen a través de los propios concursos. Desde nuestro punto, no se comparte el mismo criterio de lo que señala la iniciativa, por principio cuando ni siquiera la Ley fue implementada y por lo tanto, ni siquiera se probó su éxito o fracaso. Se dice en la introducción de la Iniciativa que lo que se pretende con el nuevo modelo es buscar una mayor flexibilidad. Diríamos que esa afirmación es absolutamente falsa, la reforma de los propios servicios civiles de los últimos años, y no se digan las tendencias hacia sistemas modernos de gestión de personal avanzan más hacia el modelo de empleo en contraste con los sistemas de cuerpos o de carrera. Nada más por el elemento más destacado y que marcaría la gran diferencia: la flexibilidad. Y como antídoto, entre otras cosas, hacia lo rígido de los sistemas de cuerpos y por el riesgo que se corre con el pasar del tiempo de ser sistemas autorreferenciales o endógenos. Aunque para esto la iniciativa tenga una serie de salvaguardas como la movilidad interna vía permutas, adscripciones, aunado a la disponibilidad de un 20% del personal por libre designación para evitar uno de los tantos problemas a los que se alude.

En cuanto al ámbito de aplicación obligatoria serán las Dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Central del Distrito Federal, son sujetos de la Ley los servidores públicos de confianza de la Administración Pública Central del Distrito Federal que ingresen al Servicio Público de Carrera de la Administración Pública. Con la posibilidad de que se adhieran a esta norma tanto las entidades de la administración pública paraestatal y órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales conocidas comúnmente como delegaciones que cuenten con un sistema próximo a lo que se pretende mediante acuerdo o decreto emitido por el Jefe de Gobierno, previa solicitud del titular de la Delegación.

Destacar la existencia de dos tipos de cuerpos que prevé la iniciativa y que son los siguientes:

**Cuerpos de Funciones Transversales.**- se caracterizan por ejercer una función de la administración pública presente en varias dependencias. Esta transversalidad puede involucrar a la totalidad de las dependencias- por ejemplo, cuando se trata de la función jurídica- o puede abarcar únicamente a un conjunto de ellas por ejemplo cuando se desempeña una función sectorial como la económica, la ambiental o la social

**Cuerpos de Funciones Sustantivas.**- comprende una o varias de las principales funciones desplegadas por una dependencia. Así, por ejemplo, en la Secretaría de Finanzas se podría constituir un cuerpo de servidores especializados en administración tributaria. No obstante, para evitar que en cada Secretaría se creen de manera exponencial este tipo de cuerpos, en la iniciativa se incluye un candado para limitar su crecimiento al número total de dependencias establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal.

Decir que están exentos del ámbito de aplicación de esta Ley con base en el artículo 4:

- I. Los trabajadores de base y sindicalizados de la Administración Pública del Distrito Federal;
- II. Los miembros de los Servicios de Carrera de la Secretaría de Seguridad Pública, de la Procuraduría General de Justicia y del Heroico Cuerpo de Bomberos del Distrito Federal;
- III. El personal médico, paramédico y trabajadores afines que tengan un sistema escalafonario en la Administración Pública del Distrito Federal;
- IV. El personal de la Administración Pública del Distrito Federal comprendido en el Sistema de Carrera Magisterial;
- V. Los servidores públicos designados directamente por el Jefe de Gobierno, así como los Secretarios Particulares;
- VI. Los servidores públicos de confianza adscritos a las unidades administrativas de comunicación social de las Dependencias y los Órganos Desconcentrados de la Administración Pública Central;
- VII. Los servidores públicos de libre designación que se encuentren en los supuestos señalados en esta Ley.

Con respecto a las plazas sujetas al servicio público, el número de plazas en puestos de Enlaces a Director de Área asciende a 3884 plazas. A esta cifra se deben sumar las Direcciones Generales que queden comprendidas en el Servicio.

Puesto	Plazas	(%)
Director de Área "A"	36	0.94
Director de Área "B"	262	6.82
Director de Área "C"	20	0.52
Director de Área "D"	40	1.04
Director de Área "E"	4	0.10
Subdirector de Área "A"	803	20.89
Subdirector de Área "B"	5	0.13
Subdirector de Área "C"	26	0.68
Subdirector de Área "D"	14	0.36
Jefe de Unidad Departamental "A"	1399	36.39
Jefe de Unidad Departamental "B"	16	0.42
Jefe de Unidad Departamental "C"	15	0.39
Jefe de Unidad Departamental "D"	27	0.70
Líder Coordinador de Proyectos "A"	83	2.16
Líder Coordinador de Proyectos "B"	399	10.38
Líder Coordinador de Proyectos "C"	47	1.22
Enlace "A"	374	9.73
Enlace "B"	211	5.49
Enlace "C"	63	1.64
Total	3,884	100.00

**Fuente:** Parte introductoria Gobierno del Distrito Federal (2011) "Iniciativa de Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal; y se reforman y adicionan diversas disposiciones de la ley orgánica de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal". Gaceta Parlamentaria 27 de septiembre, México.

Algunos datos interesantes de este personal sujeto a la ley, son los que vienen en la parte introductoria de la propia iniciativa, por ejemplo la edad promedio de las personas que ocupan estos puestos es de 42 años y el 82.1% tiene estudios de licenciatura. Un dato adicional es la mayor presencia de hombres en los cargos de mayor responsabilidad.

De acuerdo al orden jerárquico de la Administración Pública del Distrito Federal los cuerpos se agrupan en las siguientes categorías:

Categoría A: Directores Generales, Directores de Área

Categoría B: Subdirectores de Área, Jefes de Unidad Departamental y sus Homólogos

Categoría C: Líder Coordinador de Proyectos, Enlaces y sus Homólogos

Y en cuanto a la libre designación, se señala que los titulares de las Dependencias, de los Órganos Desconcentrados y, en su caso, de los Órganos Político Administrativos de cada demarcación territorial, podrán designar libremente hasta el 20% de las plazas de un cuerpo adscritas a su dependencia, órgano desconcentrado o delegación.

En cuanto a los subsistemas del Servicio Público de Carrera, se establecen los siete siguientes:

- Planeación y evaluación del servicio;
- Ingreso;
- Movilidad;
- Profesionalización;
- Evaluación del desempeño;
- Desarrollo de carrera; y
- Sanción.

De los órganos que administrarán la operación del servicio, el Consejo será el órgano rector del Servicio y se integrará por:

- El Jefe de Gobierno, quién lo presidirá;
- El Titular de la Contraloría;
- El Titular de la Oficialía Mayor;
- El Titular de la Secretaría de Finanzas;
- El Director General de la Escuela (Escuela de Administración Pública del Distrito Federal);
- Dos expertos en la materia de la Ley, designados por el Jefe de Gobierno;
- Un servidor público de la Administración Pública del Distrito Federal con amplia experiencia y logros destacados en el sector público, quien será designado por el Jefe de Gobierno;
- Un Secretario Técnico, designado por el Jefe de Gobierno.

Los integrantes del Consejo a excepción de Secretario Técnico, tendrán derecho de voz y voto. En caso de empate, el Presidente tendrá voto de calidad.

Por su parte, los Comités serán órganos técnicos de coordinación y dictamen y se conformarán en función de cada cuerpo. En los Comités de Cuerpos Transversales, cuando una dependencia tiene más del 50% de las plazas adscritas a dicho cuerpo, su titular lo presidirá de manera permanente, cuando no se obtiene esa mayoría, la presidencia de los comités será rotativa entre los

titulares de las dependencias que lo integran. Por su parte, en los comités de Cuerpos de Funciones Sustantivas, la presidencia es permanente.

Para efectos de la ley, a la Escuela le corresponden las siguientes atribuciones

- Coordinar y operar los Sistemas de Ingreso y profesionalización del Servicio;
- Coordinar la elaboración y aplicación de los exámenes de los concursos de ingreso y ascenso;
- Constituir los Jurados Dictaminadores que intervendrán en los concursos de ingreso y ascenso, conforme a las disposiciones previstas en la Ley y su Reglamento;
- Apoyar en su ámbito de competencia, al Consejo a los Comités y a la Contraloría en la operación de los cuerpos y los sistemas del servicio, y
- Las que le confieran las demás disposiciones aplicables.

De los subsistemas que existen conviene destacar lo siguiente: en cuanto a ingreso, se señala que la selección por concurso debe ser objetiva, transparente y expedita procurando conformar una reserva de aspirantes disponible para ocupar vacantes del servicio dentro de un periodo máximo de un año, contado a partir de la conclusión del concurso correspondiente. La selección de aspirantes puede ser por concurso externo o interno. En los concursos externos puede participar cualquier aspirante. En los concursos internos únicamente participarán miembros del servicio que cumplan con los requisitos exigidos por la Ley y la convocatoria correspondiente. La formación inicial es la etapa de enseñanza aprendizaje, para la preparación básica de los aspirantes reclutados para un cuerpo. En esta deberán dedicarse de tiempo completo a las actividades y podrán recibir una contraprestación económica, supeditada a la disponibilidad de recursos presupuestales. Al finalizar la formación inicial, la Escuela remitirá a la Contraloría los expedientes de los aspirantes reclutados que hayan aprobado de manera satisfactoria esta etapa, para que éste órgano elabore y presente ante el Comité respectivo la propuesta de asignación de plazas. Una vez recibida la propuesta de la Contraloría, en su siguiente sesión ordinaria o extraordinaria el comité aprobará el ingreso al servicio y la asignación de plazas.

En el sistema de movilidad destaca la licencia especial que es la autorización otorgada por la Contraloría, para que un miembro se separe temporalmente del servicio con el objeto de cursar un programa de estudios de educación superior o posgrado que mejore y potencie sus competencias, capacidades y conocimientos como servidor público y miembro del servicio.

Con relación a la Evaluación del desempeño, la contraloría en coordinación con las dependencias y órganos desconcentrados, desarrollará un modelo de planeación estratégica sustentado en metas e indicadores institucionales de gestión para cada Cuerpo, que estará alineado al Programa General de Desarrollo del Distrito Federal, al Programa Rector de Profesionalización y al Catálogo Ocupacional.

Por último con relación al régimen de sanciones, se dice que éstas serán aplicables a los miembros del servicio por el incumplimiento de las obligaciones y disposiciones previstas en la Ley, serán:

- Apercibimiento;
- Amonestación;
- Suspensión de derechos como miembro del servicio de un mes hasta tres meses;
- Separación del Servicio (ordinaria o extraordinaria).

Vale señalar como parte del análisis de la iniciativa, que particularmente este subsistema debe tratarse con sumo cuidado, máxime si la norma aspiraría a tener carácter laboral, que se reafirma que no debería de ser así ya que incluso podría ser inconstitucional, por el contrario, por los argumentos arriba mencionados tiene que ser de tipo administrativo.

### 3. SOBRE SU PERTINENCIA Y RECOMENDACIONES

Tal como se señaló al inicio de este documento, se tiene que enfatizar que siempre serán bienvenidas estas iniciativas, sobre todo si tiene el propósito noble de profesionalizar a un número importante de personas que forman parte de la administración pública. Sin embargo, también se tiene que tomar en cuenta la conveniencia política, los tiempos y la oportunidad de hacerlo. Según especialistas en la materia, pero además lo que se ha observado en diferentes escenarios con respecto a este asunto de la profesionalización a través de una iniciativa o ley, la recomendación que se hace de poder impulsar este tipo de propuestas, es que se pueda hacer en los dos primeros años de cualquier gobierno, tanto en el orden federal como en el estatal. De modo que además de construir los consensos necesarios y la propia aprobación de la norma por las instancias legales respectivas, se puedan crear las condiciones técnicas y económicas, aunado a otros elementos, que den lugar a una implementación adecuada en los años posteriores. *Contrario sensu* cuando este tipo de normas se impulsan al final de un periodo de gobierno regularmente se generan sospechas, desconfianza, porque regularmente se cree que son instrumentos para perpetuar en los cargos al personal del gobierno en turno. La realidad nos señala que cuando este tipo de propuestas se hace al final de los periodos de gobierno han fracasado. Una posible hipótesis es, a riesgo de equivocarse, es que este tipo de iniciativas se propongan sobre la base futurista de que será el mismo partido en el gobierno que ganará las próximas elecciones y por lo tanto, existe una enorme posibilidad de que el proyecto continúe. La realidad es que esto no es así, y el propio Gobierno del Distrito Federal a lo largo de estos 11 años es ejemplo palmario de ello.

¿Qué elementos están ausentes en la iniciativa? Principalmente son dos, los que nos parece importantes mencionar, el primero tiene que ver con la ausencia de mecanismos de arreglos de las controversias ejemplo en los concursos; el segundo tiene que ver con elementos de gestión. Sobre el primero, señalar que sería relevante definir la naturaleza administrativa de la norma. Esto con el interés de saber cómo se subsana esa limitante con que cuenta el Distrito Federal en cuanto a que no puede legislar en materia laboral. Esto también nos ayudaría a distinguir cuáles serían los mecanismos y las instancias a las que podrían acudir las personas afectadas por alguna sanción. De igual modo no se prevén claramente las vías de impugnación administrativas y jurisdiccionales, para el arreglo de las controversias. Por último, con relación al segundo punto tiene que ver con la gestión de la norma, por ejemplo señalar que no se alcanza a observar en la misma la temporalidad para echar andar un proyecto de esta envergadura sobre todo en sus aspectos sustantivos. Si bien se hace mención de un escueto lapso de cinco años, es conveniente establecer plazos, que bien pueden estar en los transitorios, que establezcan cada uno de los componentes. El periodo que se tiene que fijar es vital ya que desde la creación de las condiciones necesarias depende su éxito o fracaso.



En lo acontecido a nivel de gobierno federal hay mucha experiencia al respecto y no necesariamente buena, por mal planeados que estuvieron los tiempos en su implementación. Por ejemplo, en la iniciativa si bien se establecen plazos para la instalación de las autoridades involucradas, no así para la adecuada implementación, y nos parece más importante esto último que lo primero.

- Adicionalmente se recomiendan trabajar en los siguientes puntos:
- Contar con el apoyo desde el más alto nivel tanto de autoridades ejecutivas como legislativas.
- Buscar la adecuada relación entre políticos y miembros del servicio profesional de carrera.
- Conseguir el sano equilibrio entre centralización y descentralización para la operación.
- Tener una vigilancia adecuada y correcta del funcionamiento del sistema
- Contar con las herramientas e instrumentos de gestión suficientes para poder implementar correctamente la normas
- Difundir permanentemente la importancia del servicio profesional de carrera tanto al interior de la propia administración como en la sociedad en su conjunto
- Construir una necesaria red de aliados del sistema que lo apoyen y lo hagan sostenible

Pasemos a desarrollar cada uno de ellos.

**a. Contar con el apoyo desde el más alto nivel tanto de autoridades ejecutivas como legislativas.**

Este elemento tiene que ver principalmente con un elemento fundamental para el debido éxito de este tipo de iniciativas: la “voluntad política”. La experiencia comparada demuestra que las iniciativas de profesionalizar la función pública han requerido del apoyo desde el más alto nivel y no de manera casual, la dirección de este tipo de procesos está cercano a la primera magistratura. Por lo que tales sistemas son administrados en su mayoría por oficinas o dependencias de personal, directamente vinculados con el Presidente, Primer Ministro del gobierno o en su caso el Gobernador en turno. Por su parte, los poderes legislativos (en el que están representados los partidos políticos) participan en la elaboración de leyes y normas ligadas a su funcionamiento, y sin duda con su intervención avalan su proceder y funcionamiento. Desde ahora, afirmaríamos que sin este soporte o apoyo difícilmente una función pública profesional prosperaría. Por lo que el apoyo de estas instancias es básico, tanto por la legitimidad que aportan, como por el impulso e importancia que se le tendría que dar a esta figura para el fortalecimiento de la administración pública y el sistema político en su conjunto.

El escenario antes descrito, trae consigo dos asuntos de carácter relevante: en primer lugar, que el tema de la función pública profesional esté en la agenda política-administrativa – ya sea para este en el orden local - y esperaríamos también en la agenda de los partidos, y que una vez que se enlacen esfuerzos tanto de carácter legislativo como administrativo, en su conjunto den lugar a la implementación de una política pública en la materia, reconocida y ligada a demás esfuerzos colectivos por mejorar las condiciones de los servidores públicos en general.

**b. Construcción de arreglos institucionales entre políticos y miembros del servicio civil.**

Un asunto clave en la instrumentación de una función pública profesional, será la de establecer con claridad las reglas del juego tanto para los políticos como para los miembros de un servicio profe-

sional. Precisamente, como lo apunta Ramió (2006), no es en el ánimo de separar, sino sobre de todo de clarificar espacios y posiciones en el interés de conjugar esfuerzos para la elaboración de políticas públicas, entre las cosas más importantes. Este componente es clave, y está vinculado principalmente con la identificación de roles y niveles de responsabilidad que le corresponde realizar tanto a los políticos como a los servidores públicos.

La definición de tales posiciones y responsabilidades o espacio necesario que debe tener cada uno de estos actores, requerirán como soporte una serie de normas y reglas escritas, pero también vale considerar a las no escritas, relacionadas más con la construcción de acuerdos, códigos y un sistema de valores para ambos actores. Que en su conjunto, más allá de explicar límites de actuación también denoten una comunicación clara y precisa de lo que le corresponde hacer a cada uno de ellos.

No está demás señalar, que en la identificación de posiciones y la construcción de espacios propios, pareciera ser que — al menos en países de Latinoamérica — se tiene una mayor claridad de lo que es y representa el rol del político, más no así, para del servidor público en general. Por lo que en ese rubro también se tiene que avanzar.

### **c. Conseguir el sano equilibrio entre centralización y descentralización para la operación.**

Un elemento central en lo que corresponde al funcionamiento de un servicio civil estriba en el grado de centralización y descentralización con el que estaría operando un sistema de esta naturaleza. Por lo que se observa en la iniciativa, se parte de un esquema más tendiente a la centralización que la descentralización. Esto nos parece que es un acierto, tratándose de un servicio civil nuevo, pero dadas las magnitudes de una burocracia como la del Distrito Federal, aunado a que se pueden adherir tanto otras entidades como otros órganos, habría que prever los mecanismos que permitan con el paso del tiempo avanzar de un esquema hacia el otro. Posiblemente esto es muy pronto decirlo, pero se insiste en atención a las dimensiones de un aparato administrativo como con el que cuenta el Distrito Federal.

### **d. Tener una vigilancia adecuada y correcta del funcionamiento del sistema**

Para efectos, de legitimar el funcionamiento de un sistema de esta naturaleza (nunca exento de suspicacias) siempre será oportuno contar con la participación de otros actores que den cuenta de que lo se está haciendo es adecuado y transparente. Oportuno destacar que por ejemplo, la iniciativa de Ley traslade el mecanismo de evaluación del desempeño hacia el espacio de la Contraloría, pero algo similar pudiera acontecer para otros procesos como bien lo puede ser el concurso, por ejemplo en el caso de la construcción de reactivos para los exámenes, sería deseable que intervinieran instituciones ajenas al proceso. Como sucede actualmente, por mencionar un caso, en el Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral. En fin, todo esto reforzado con mecanismo de vigilancia en las que esté de por medio la sociedad civil, instancias académicas y profesionales.

### **e. Contar con las herramientas e instrumentos de gestión suficientes para poder implementar correctamente las normas**

Un componente que tiene que acompañar a este tipo de normas, es el que tiene que ver con su adecuada implementación, y con ello nos referimos a todos los instrumentos de gestión de los que

se pueda echar mano para hacer funcionar adecuadamente a todos los procesos que forman parte del sistema. Esto es, la construcción de evaluaciones; la creación de formulas matemáticas para la distribución de incentivos; el diseño de programas de formación y capacitación; la elección de pruebas sicométricas; el uso de tecnologías de la información y la comunicación entre los más sobresaliente. Obviamente que también se requiere para estos menesteres contar con un área robusta y especializada que se haga cargo de este trabajo.

Todo este proceso bien se puede dar a través de diferentes modalidades como puede ser que los diseños o la construcción de muchas herramientas se realicen en “casa”, la compra misma, o el uso o importación de lo que otras instituciones han experimentando.

**f. Difundir permanentemente la importancia del servicio profesional de carrera tanto al interior de la propia administración como en la sociedad en su conjunto**

La socialización es un elemento también fundamental, tomando en cuenta que se percibe una falta de comprensión y conocimiento de lo que es y representa la profesionalización de los servidores públicos, y no se diga para el caso que nos compete: un servicio público profesional. Si partimos que para ciertos sectores de la clase política, hay un abierto desinterés y desconocimiento sobre lo qué es y representa el tema de la profesionalización en esa esfera, está claro que no podemos esperar más con respecto a la ciudadanía. En efecto, si no se sabe con certeza que representa tanto un servicio profesional de carrera y si a eso se agrega el desdén y la predisposición negativa existente por parte de la ciudadanía, pues simplemente será difícil reconocer su utilidad.

La función pública profesional, es uno de los principales temas de la reforma y modernización de las administraciones públicas. El simple hecho de mencionar el enunciado resulta ser sumamente atractivo; evidentemente que la parte más retadora consistirá en cómo se puede hacer factible el impulso de un esquema de esta naturaleza entre todo el engranaje institucional del país y la difusión en ese sentido, juega un papel de primer orden.

Adicionalmente, el aspecto de la difusión y la socialización tiene que ver con un asunto de fondo que consiste en la posibilidad de crear una cultura del mérito tanto al interior, esto es, en el propio imaginario colectivo de los servidores públicos como al exterior de la institución, esto es, con la ciudadanía. Y porque no decirlo con la enorme posibilidad es que esto se pueda hacer extensivo a todo el país.

**g. Construir una necesaria red de aliados del sistema que lo apoyen y lo hagan sostenible**

La construcción de redes para hacer sostenible un proyecto de esta envergadura es imprescindible a partir de las relaciones que pueden hacerse con Universidades tanto públicas como privadas, Colegios de Profesionistas, Organizaciones no Gubernamentales, los otros poderes, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los partidos políticos (aunque estos temas por cultura de botín no sean de su interés), las organizaciones gubernamentales de los tres órdenes de gobierno, instituciones públicas y privadas con experiencia en la materia, los organismos internacionales, los gobiernos de otros países interesados en estos temas. En fin, la red puede ser tan extensa y productiva con el fin de generar no sólo un interés de colaboración sino para legitimar y difundir el trabajo que se está realizando.

### CONCLUSIONES

Como se puede observar, la construcción de componentes para el establecimiento de un servicio profesional, no se presenta como una tarea fácil y sencilla. No sólo en esta empresa se tienen que combinar aspectos de carácter normativo y técnico sino también elementos de carácter político y cultural.

Aunado a todo esto, vale la pena hacer establecer una serie de preguntas por contestar para la construcción de un sistema de profesionalización vinculadas a su diseño institucional, y tendrían que ser las siguientes:

- ¿Qué tipo de administración pública se quiere y a partir de ello que tipo de servidores públicos se necesita definir?
- ¿Qué se requiere de los servidores públicos? ¿Qué objetivos deben de conseguir?
- ¿Están hoy día, las personas responsables de la política como de la administración del Gobierno del Distrito Federal compartiendo la misma visión y los mismos valores para impulsar una propuesta de profesionalización de servidores públicos?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los políticos del Gobierno del Distrito Federal de los servidores públicos?
- ¿Les interesa realmente a nuestros políticos electos y designados este asunto de la profesionalización? ¿En ellos se tiene un verdadero apoyo y aliado?
- ¿Se han construido los suficientes argumentos y evidencias para convencernos y convencer a los demás de la importancia de la profesionalización de los servidores públicos del Gobierno del Distrito Federal?
- ¿Está presente en la cultura política administrativa del Gobierno del Distrito Federal el papel y la importancia de sus servidores públicos?
- ¿Cuáles son los obstáculos y resistencias por abatir para poder establecer una carrera de servidores públicos en el Gobierno del Distrito Federal?
- ¿En qué aspectos se verían afectadas las relaciones entre políticos y servidores públicos con la inserción de una carrera en el servicio público del Distrito Federal?

Por otro lado, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, irremediablemente nos obliga a explorar las siguientes líneas de investigación para una adecuada implementación de un servicio público profesional:

- Diseño de procesos de selección para servidores públicos.
- Elaboración de procesos de formación de servidores públicos.
- Revisión de sistemas de evaluación del desempeño para la función pública.
- Construcción de una familia de capacidades genéricas y por área.
- Identificación y/o creación de herramientas para medir capacidades directivas.
- Desarrollo de habilidades personales y emocionales para los servidores públicos.
- Definición de áreas encargadas de la selección de servidores públicos, así como posibles centros de formación y análisis de perfiles de personal responsable de la gestión de la función pública.

- Revisión de tabuladores alineados con la evaluación del desempeño.
- Análisis de procesos presupuestarios para orientarlos a resultados.
- Revisión de sistemas de competencias para servidores públicos.
- Registro y análisis de los que están haciendo otros países en esta materia.
- Revisión de tecnologías de la información para la gestión de la función pública.

El sistema de profesionalización a través de un servicio civil requiere de un tiempo importante y de elementos que le den forma, así como de lecciones aprendidas, para que pueda ser de interés en el medio en el que se quiere implantar. Y de elementos adicionales como lo son el análisis de condiciones normativas y de operación, dinámicas internas, trabajo *in situ*, la adecuada preparación de esos servidores públicos pero también de los políticos, entre lo más relevante. Adicionalmente, de un amplio apoyo por parte del titular de la Administración Pública del Distrito Federal, que incluye un desarrollo de negociaciones con diferentes actores, así como la construcción de redes que hagan sostenible el proyecto. Y que tenga como horizontes no solo a la Administración Pública sino también a los otros Poderes públicos, así como a otros órdenes de gobierno.

## REFERENCIAS

- <sup>1</sup> Mi agradecimiento a Fabricio Cruz Flores por la proporción de materiales y correcciones al documento y a Miguel Ángel Cedillo Hernández por sus comentarios y algunas puntualizaciones al documento.
- <sup>2</sup> Véase Martínez Puón (2011) *Rafael Directivos versus Políticos ¿? La importancia de la función directiva en las administraciones públicas*. Ed. Porrúa México, D.F.
- <sup>3</sup> Sobre este punto, cabe mencionar que más allá de no la mención esta figura en el programa de desarrollo a nivel local, destacar la presencia en la regulación del entonces Departamento del Distrito Federal de algunos programas o propuestas de carácter de federal. Concretamente la del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 en el Gobierno de Ernesto Zedillo, así como la de propuestas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Pública sobre la posibilidad de la creación de un servicio civil. Todas estas medidas obviamente, al menos en sus dos primeros años, contemplaban

### Rafael Martínez Puón

Tiene una estancia postdoctoral en el Instituto de Dirección y Gobernanza Pública de ESADE con sede en Barcelona, España. Es Doctor en Gobierno y Administración Pública por el Instituto Universitario Ortega y Gasset adscrito a la Universidad Complutense de Madrid. España. Maestro en Administración Pública y Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I, distinción que otorga el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT. Es Director General de la Revista Buen Gobierno que edita la Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C. [www.fundamespa.org](http://www.fundamespa.org). Es autor de los libros: *Directivos versus Políticos* "La profesionalización de la Administración Pública en México: Dilemas y Perspectivas" publicado por el Instituto Nacional de Administración Pública de España en el 2003, obra que obtuvo el primer Premio "Andrés Bello 2001" sobre estudios e investigación en Iberoamérica, y del libro "Servicio Profesional de Carrera ¿Para qué?" publicado en el 2005 por la editorial Miguel Ángel Porrúa en México. Ha escrito más de 40 artículos en revistas especializadas tanto nacionales como internacionales sobre temas de gestión y administración pública, la mayoría de ellas arbitradas. Actualmente se desempeña como Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral del Instituto Federal Electoral. Para notificaciones: [jrafael.martinez@esade.edu](mailto:jrafael.martinez@esade.edu) o [rafael.martinez@ife.org.mx](mailto:rafael.martinez@ife.org.mx)

al Departamento del Distrito Federal. Para esto véase Martínez Puón, Rafael (2005) *Servicio Profesional de Carrera ¿Para qué?* Ed. Porrúa, México y Moctezuma Barragan y Andrés Roemer *Por un Gobierno por resultados*. Ed. F.C.E

- <sup>4</sup> Para el análisis correspondiente se recomienda los artículos de Cedillo Hernández, Miguel Angel (2002) “El Servicio Público de Carrera en el Distrito Federal: un asunto pendiente en la reforma política de la Ciudad de México”. *Revista Prospectiva* 22, noviembre, México D. F. Y de Cruz, Flores Fabricio (2007) “El Servicio Público de Carrera en el gobierno del Distrito Federal: Un asunto impostergable”. En *Revista Servicio Profesional de Carrera* no 8 segundo semestre. Ed. Fundamespa, México, Distrito Federal.
- <sup>5</sup> Sobre este punto, la realidad es que la continuidad de un mismo partido en el gobierno tampoco es garantía de que este tipo de leyes se mantengan con regularidad requerida. Véase Martínez Puón, Rafael (2008) *Cinco Mitos sobre el Servicio Profesional de Carrera*. *Revista Convergencia*, septiembre-octubre, Ed. UAEM estado de México.
- <sup>6</sup> Para este tema se recomienda ampliamente el texto de Longo, Francisco (2004) *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Ed. Paidós, Barcelona, España.

### BIBLIOGRAFÍA

- Cedillo Hernández, Miguel Angel (2002) “El servicio público de carrera en el Distrito Federal: un asunto pendiente en la Reforma Política de la Ciudad de México”. *Revista Prospectiva* no. 22, Ed. APN, México.
- Cedillo Hernández, Miguel Angel (1996) *Modelo Administrativo de Servicio Profesional de Carrera para el Gobierno del Distrito* (Documento interno). Ed. Dirección General de Modernización Administrativa, Departamento del Distrito Federal, México, D.F.
- Cruz Flores Fabricio (2007) “El servicio público de carrera en el gobierno del Distrito Federal: un asunto impostergable”. *Revista Servicio Profesional de Carrera* Vol. IV, número 8, segundo semestre, México.
- Dirección General de Modernización Administrativa de Oficialía Mayor del GDF (1998) *Manual Administrativo de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal*. 27 de mayo, México.
- Gobierno del Distrito Federal (1998) “Estatuto de Gobierno del Distrito Federal”. *Gaceta Oficial del Distrito Federal* no. 120 22 de abril, México, D.F.
- Gobierno del Distrito Federal (2011) “Iniciativa de Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal; y se reforman y adicionan diversas disposiciones de la ley orgánica de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal”. *Gaceta Parlamentaria de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal* 27 de septiembre, México.
- Gobierno del Distrito Federal (2008) “Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal”. *Gaceta Oficial del Distrito Federal* 8 de octubre, México.



Gobierno del Distrito Federal (1998) "Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal". *Gaceta Oficial del Distrito Federal* no. 198. 29 de diciembre, México.

Gobierno del Distrito Federal (1998) *Programa General de Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal 1998-2000*. Ed. Gobierno del Distrito Federal, México.

Gobierno del Distrito Federal (2007) *Programa General de Desarrollo 2007-2012*. Ed. Gobierno del Distrito Federal, México.

Iniciativa de Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal (1999) Oficialía Mayor y la Coordinación de Planeación y Desarrollo del Gobierno del Distrito Federal de marzo, México, Distrito Federal

Iniciativa de Ley de Servicio Civil de Carrera (1997) Elaborada por la fracción del Partido Acción Nacional en noviembre, México, Distrito Federal.

Longo, Francisco (2004) *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Ed. Paidós, Barcelona, España.

Martínez Puón, Rafael (2008) *Cinco Mitos sobre el Servicio Profesional de Carrera*. *Revista Convergencia*, septiembre-octubre, Ed. UAEM estado de México.

Martínez Puón (2011) Rafael *Directivos versus Políticos ¿? La importancia de la función directiva en las administraciones públicas*. Ed. Porrúa México, D.F.

Martínez Puón, Rafael *Diseño de un Modelo de Servicio Público de Carrera para el Gobierno del Distrito Federal*. Tesis que para obtener el grado de Maestro en Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Martínez Puón, Rafael (2005) *Servicio Profesional de Carrera ¿Para qué?* Ed. Porrúa, México.

Moctezuma Barragan. Esteban y Andrés Roemer (1999) *Por un Gobierno por resultados. El servicio civil de carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México.

Moctezuma Muñoz, Gabriel (1995) *Aportaciones para la Reforma de las Organizaciones Gubernamentales* (Documento interno). Ed. Director General de Modernización Administrativa, Departamento del Distrito Federal, México, D.F.

Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal (1993) "Servicio Civil de Carrera". *Colección de Cuadernos para la Administración* no. 16, México, Distrito Federal.

Poder Ejecutivo Federal (1983) "Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Federal" *Diario Oficial de la Federación* el 29 de junio de 1983, México, D.F.

Poder Ejecutivo Federal (1994) "Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal". *Diario Oficial de la Federación* 30 de diciembre, México.

Poder Ejecutivo Federal (1995) *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, México.

Poder Ejecutivo Federal (1995) *Programa para el Desarrollo del Distrito Federal 1995-2000*, México.

Proyecto de Ley de Servicio Civil de Carrera (1995) Coordinación de Asesores de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.

Proyecto de Ley de Servicio Civil de Carrera para los Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal (1999) elaborado por el Lic. Francisco Ortiz Ayala, Diputado de la fracción parlamentaria del Partido de la Revolución Democrática, México Distrito Federal.

Ramió, Carles (2006) *Política y Gestión: la regulación del directivo público en España*. Ponencia, Barcelona España.

Ramió Carles (1999) *Teoría de la organización*. Ed. Tecnos, Madrid, España.