

Reflexión abierta de un *Policy Worker*

a 10 años del
Servicio Profesional
de Carrera en México₁

Alfredo Muñoz García

Recibido 29/10/13 · Aceptado 11/11/13

RESUMEN

El propósito de este ensayo es presentar una reflexión abierta desde el punto de vista de uno de los *policy workers* en materia del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal mexicana que, a lo largo de los 10 años de implementación y operación de la Ley en la materia, ha sido testigo de sus avances y dificultades, de sus dilemas y virtudes y que habiendo participado en el día a día en este proyecto ha tenido la oportunidad de proponer ideas, mecanismos o herramientas, pero también ha asumido decisiones difíciles y líneas de la política real y de sus consecuencias (en la respuesta de las dependencias sujetas a la Ley del Servicio, de sus operadores, de los medios, de los analistas, de los resultados no previstos y de sus efectos en cadena).

Palabras clave: Servicio Profesional de Carrera, Mérito, Implementación, Ética Pública, Patronazgo



This essay is an open reflection written by one of the policy workers. His point of view of the Civil Service Career in the Mexican Federal Public Administration is supported by 10 years of experience in implementation and operation of Civil Service Bill. The author has been witnessed their progress and difficulties, their dilemmas and virtues and has participated day by day in this project, having had the opportunity to propose ideas, mechanisms or tools, but also had made tough decisions about real political issues and its consequences. In response to the claims of administrative units subject to the Civil Service Bill, its operators, media, analysts, unexpected results and its knock-on effects).

Keywords: *Professional Civil Service, Merit, Policy Implementation, Public Ethics, Patronage*



“Las pasiones son un fracaso, pensar mejor es vivir más, comprender es actuar, nuestros progresos no provienen del libre albedrío, de los decretos arbitrarios; nadie se transformará voluntariamente. Lo que queremos ser es el reflejo de lo que somos y si atacamos nuestras pasiones de frente estamos seguros de perder de antemano”

Ikram Antaki, interpretación sobre la ética de Baruch Spinoza²

INTRODUCCIÓN

Mi participación en esta Mesa redonda (una de tantas que se han organizado en diversas universidades a lo largo del segundo semestre del 2013) en torno a los “10 años del Servicio Profesional de Carrera en México. Avances y Perspectivas”, organizada por el Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE (10/10/13), debo confesarlo, es hasta cierto punto difícil por dos aspectos: el primero de ellos, porque comparto muchas de las opiniones que se han vertido por parte de los excelentes analistas, investigadores e importantes funcionarios que se han convocado para ello y, a los que aclaro, respeto mucho en lo personal y en lo profesional. Por otra parte, y en esta ocasión, represento a la institución que en el diseño, orientación y sobre todo en la práctica es responsable, por atribución, de la política de recursos humanos y servicio profesional de carrera (SPC) que, como tema de comentario, nos convoca a la reunión y al intercambio. No es fácil ser juez y parte.

Este tema, como cualquier otro que pueda ser controversial, no por la discusión respecto a la validez de los servicios civiles y la profesionalización del servicio público, o si es correcto o incorrecto en su planteamiento, o adecuado o importante como tema, situación por demás clara e inequívocamente zanjada, sino por las aristas que se tocan y que implica su abordaje, por los intereses involucrados, la resistencia política, las inercias administrativas, la ética de lo público implicada.

Por todo ello, durante algunos días tuve que enfrentarme a varios dilemas sobre esta participación y decidí optar, finalmente, por tomar la voz como uno más de los participantes, responsables de las áreas que vivimos el día a día la implementación y operación del SPC y que somos los que a veces hemos podido proponer ideas, mecanismos o herramientas, a veces tomadas en cuenta, a veces no. Los que en ocasiones también nos hemos resignado a decisiones difíciles, o que en otras tantas hemos cargado a costas tanto las líneas de la política real como de sus consecuencias (consecuencias en la respuesta de las dependencias, de sus operadores, de los medios, de los ana-

listas, de los resultados no previstos y de sus efectos en cadena). Los que muchas veces no tenemos oportunidad de manifestar nuestro sentir, nuestra percepción, nuestros análisis de la operación, de nuestros fracasos y también de nuestros éxitos, cuando los hay. Porque sí los hay. Nosotros, los *policy workers*.

En mi historia profesional y personal (porque la asocio como una forma de vida), he colaborado de modo independiente o como parte del equipo formal responsable de diversos servicios profesionales. Uno de ellos ha sido muy importante el Servicio Profesional Electoral del del Instituto Federal Electoral, considerado aún ahora como el ejemplo exitoso y detonador de muchos otros. Esa experiencia, que sin duda se mantiene como mi punto de referencia necesario para comparar el resto de mis experiencias con otros sistemas similares, hace que busque ser cauto, pero consciente y sintiente de los resultados e impactos, buenos o malos, de esas otras experiencias de participación como, desde 2003, lo ha sido el SPC en la Administración Pública Federal, en que desde su arranque y hasta ahora, decidí participar.

Por ello, y antes de comenzar a exponer esta mi voz, permítanme ejercer la *parresía*, el tipo de acto mediante el cual yo como sujeto, digo mi verdad, la manifiesto, para poder representarme a mí mismo y ser reconocido por ustedes como alguien que dice eso: su verdad. Y como la *parresía* hace que quien la realiza ponga en juego su relación con los otros que le escuchan o le leen, e incluso su vida misma (sobre todo cuando el interlocutor tiene algún poder y no puede tolerar la verdad, cosa que afortunadamente aquí no es el caso), permítanme también apelar a su magnanimidad (en el sentido aristotélico) para que esa, mi voz, se presente.

1. LA REFLEXIÓN DE UN *POLICY WORKER*

En primer lugar, creo que es honesto reconocer que muchas de las cosas que en esta Mesa se han expresado son ciertas y que muchas las comparto: tengo claro que se han cometido muchos errores en el diseño, implantación y operación del SPC, unos por omisión, otros por intención, otros por error o falta de experiencia, otros hasta por buena Fe, en el sentido literal y extremo del término.

Pero también se han logrado cosas, muchas veces minimizadas por el exceso de crítica o por falta de un análisis sistemático y puntual, científico en la medida de lo posible, sin evidencias y sin propuestas concretas de mejora (y no necesariamente me refiero a las propuestas generales del deber ser, porque en esas creo que todos coincidimos, sino propuestas del hacer operativo y real del ejercicio cotidiano).

Por citar algunos ejemplos:

- Por fin comenzamos a contar el número de servidores públicos que laboran en la APF
- Se cuenta con un sistema de aprobación y registro de estructuras que antes distaba mucho de ser funcional.
- Actualmente se describen, perfilan y valúan puestos con una metodología homogénea.

- Existe un sistema de reclutamiento y selección que considera diferentes aspectos para evaluar el mérito y la experiencia de los aspirantes a ocupar vacantes en el servicio público (claro, aquí el reto es que se respete y que sea eficaz).
- Se han definido criterios generales para fortalecer el proceso de capacitación y formación, así como su evaluación y seguimiento, para lograr el impacto en la mejora en el desempeño de los servidores públicos.
- Se opera un proceso de certificación en capacidades y competencias profesionales de servidores públicos.
- Se ha institucionalizado el proceso de Evaluación del Desempeño y se ha incrementado el nivel de entendimiento de sus reglas y objetivos, generando, entre otras cosas, que se hayan dejado de obtener promedios de calificación de niveles sobresalientes injustificados y que se establezcan, en promedio, más de 80 mil metas individuales al año, vinculadas a la estrategia institucional.
- Muchos servidores públicos se han aventurado a elaborar planes individuales de carrera, aún con las limitaciones legales para su concreción.
- Se han establecido disposiciones en materia de desarrollo profesional y movilidad con un sistema incipiente de valoración de puntajes para el reconocimiento del mérito posibilitando más de 1,700 movimientos laterales (aunque no todos con una base clara en el mérito, pero muchos otros sí).
- Se estableció la posibilidad de creación de espacios colaborativos para generar, sistematizar, conservar y transferir el conocimiento institucional, con el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación, entre otros.



el trabajar para la sociedad a través del Estado, pero por lo menos esto se ha logrado con recursos limitados y partiendo de cero. No es suficiente, lo sabemos, y por eso existen quienes aspiramos a más, por ejemplo:

- A reducir las regulaciones y eliminar el excesivo grado de burocratización, pero de modo equilibrado, limitando las opciones de manipulación, pero permitiendo una gestión racional del proceso en las dependencias para que dispongan de autonomía con responsabilidad.

Estoy claro que todos estos que yo llamo logros son una postura instrumental limitada y siguen teniendo sus problemas, sus trampas en la operación, sus conflictos, que pueden estar por debajo de las expectativas ideales, que no necesariamente han generado que el SPC se convierta en un plan de vida profesional, o que se haya generado una cultura diferente y corresponsable, o que se hayan interiorizado plenamente los valores del servicio, incluyendo

- A modernizar la organización del trabajo y fomentar la adquisición de competencias profesionales.
- A establecer criterios generales fácilmente adaptables para la especificación de tareas.
- A que la movilidad sea una posibilidad real de crecimiento profesional y contar con mecanismos alternativos de promoción real, que permitan los ascensos por mérito.
- A agilizar, sin perder control y seguimiento, los sistemas de reclutamiento y selección.
- A equilibrar el peso, para el ingreso y el desarrollo, de los conocimientos y los méritos formales.
- A establecer esquemas justos y adecuados de reconocimiento y estímulos al desempeño destacado, vinculado a mecanismos eficaces de evaluación.
- A que el proceso de evaluación no sea un mero trámite, que existan diálogos de desarrollo y las metas sean objetivas y se vinculen a los objetivos institucionales.
- A que los estilos directivos sean exigentes en cuanto a resultados.
- A contar con mecanismos legales y administrativos que permitan establecer convenios de desarrollo profesional.
- A aprovechar al máximo el sistema de puntuación y valoración para el reconocimiento del mérito.
- A fomentar el que los superiores jerárquicos documenten las causales de separación en que incurren sus subordinados y dejen de lado prácticas discrecionales, respetando los principios del servicio, etc. etc.

Sin embargo, aquí y ahora, a 10 años de la implementación del SPC, para muchos de nosotros ha sido difícil operar los procesos como se quisiera (dentro del marco de la buena práctica de un adecuado servicio profesional de carrera, por supuesto), algunas veces por fallas del sistema normativo, otras por la simple presión de la operación a gran escala.

Por ejemplo, ¿Cómo lograr la movilidad laboral, si el desarrollo profesional se ve limitado en el acceso a promociones en rango porque el mecanismo legal único para que esto suceda es sólo el concurso público? Esto provoca que muchos servidores públicos no se sientan motivados a establecer planes de carrera, trayectorias de ascenso y promoción, cuando finalmente tienen que concursar por una plaza en la que puede ganar cualquiera si los criterios de mérito no son respetados y menos cuando presienten que, si la plaza está ocupada con base en el artículo 34 de la Ley³, las probabilidades de ganarla se reducen significativamente.

Tampoco puede haber una promoción horizontal efectiva si las personas acceden a una plaza con grupo, grado y nivel topados, pudiendo ingresar a pie de rama para obtener un desarrollo profesional en su puesto con base en sus méritos. He aquí algunos cuestionamientos:

¿Cómo es posible establecer una adecuada planeación de recursos humanos, que puede ser clara para una empresa privada, pero movediza para cualquier administración pública, en la que diversos factores y condiciones obligan a tomar decisiones de movilidad que no siempre pueden ser previstas, y en las que ésta movilidad pueda ser necesaria para atender las situaciones apremiantes?

¿Cuál es el carácter legal de un servidor público de carrera, si en materia de su relación laboral es definido por la Ley como servidor público de confianza y para resolver los conflictos laborales se debe aplicar la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado⁴, lo cual, en aparente contradicción, le confiere un estatus en el que puede ser considerado como servidor público de base? ¿No deberían tener un carácter especial o distinto?

¿Cómo diseñar, operar, dar seguimiento y evaluar a profundidad una política de recursos humanos y de servicio profesional de carrera cuando las cargas de trabajo se han incrementado por la reducción presupuestal obligada por recortes presupuestales y las crisis padecidas (por ejemplo la crisis derivada del contagio de influenza porcina en 2009), en el que el personal a cargo del SPC, no solo en dependencias y entidades sino en la propia Secretaría de la Función Pública se redujo de modo alarmante, sacrificando con ello el seguimiento a la calidad de los procesos respecto al cumplimiento cuantitativo de los mismos?⁵ La lista puede ser muy larga.

Y también entendemos perfectamente que el Gobierno es quien debiera ser el principal garante de la profesionalización en el servicio público, en los términos que ya señaló Oszlak (2003): “como un proceso a través del cual las instituciones estatales adquieren un conjunto de atributos que les permiten disponer de personal que garantice a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad, vocación democrática y el respeto a los principios de igualdad, mérito y competencia, aplicando criterios, métodos y tecnologías que aseguren el acceso de los más aptos, su adecuada ubicación en los puestos de trabajo, la periódica evaluación de su desempeño y su eventual promoción, el reconocimiento de una compensación justa por sus servicios y la vigencia de derechos y obligaciones que permitan su realización profesional y su estabilidad en el empleo en tanto reúna y ratifique su desempeño meritorio y su conducta honesta y transparente”. Pero el gobierno es una entequeia y su realización concreta corre a cargo de personas, de seres humanos con su historia, sus intereses y su contexto sociocultural, muchas veces desdeñado cuando se lanza un nuevo proyecto de interés público.

Pressman y Wildavsky (1998) mostraron que el servicio público no es un simple ejecutor de la voluntad de los políticos, pues en la práctica y de modo frecuente, las decisiones son modificadas por los funcionarios dependiendo de su grado de relación y vinculación con diferentes actores: legisladores, burócratas y grupos de presión interesados -el famoso triángulo de hierro- en los que ningún otro actor tiene cabida y a veces ni nosotros, los *policy workers* (y esto nos lleva inequívocamente a los temas de transparencia y rendición de cuentas, que por espacio y tiempo no tocamos aquí).

Ahora bien, es importante señalar que el servicio civil también representa un sistema de comportamiento ético que debe guiar la gestión pública y la toma de decisiones y como lo señalan Rose y Peters (1978) : “el control del servicio civil es impensable sin la concientización de los funcionarios públicos de su papel de servidores de la ciudadanía y defensores del bien común”. La evolución de ese *ethos* público está relacionado con la cultura política y los valores prevalecientes.

Y este es uno de los grandes problemas, el gran elemento: la pesada cultura de patronazgo y patrimonialismo que permea muchas de las áreas de nuestra vida social cotidiana y no solo del gobierno, sino de las relaciones de lo público y lo privado, de las relaciones laborales, de los sindicatos, hasta de las familias y de la propia academia (el estilo de relaciones derivado de esa estrategia de supervivencia sobre la que reflexionó Ikram Antaki (2002) a partir de la cual, la avidez, las pasiones, la sed de poder y de control se confrontan con la necesidad humana de identidad y de

trascendencia hacia un mundo social y espiritual elevado). Ello nos obliga, desde la reflexión y la conciencia moral, hacia una ética de la responsabilidad, fundada sobre la voluntad de encontrar soluciones a los problemas sociales que originan y mantienen conductas como el patronazgo y el patrimonialismo, que son más fuertes mientras más bajo sea el nivel de instrucción y cultura social. Se trata de elevar el nivel en la manera de plantear los problemas. No se trata de pontificar sobre el deber ser o quedarse satisfecho con declaraciones indignadas, sino pasar a la acción responsable. Hay que considerar al patronazgo y al patrimonialismo como un efecto, no como una causa. Los conceptos y creencias sobre la forma de percibir e interactuar con el mundo y con los otros son generalizados y codificados en una cultura o grupo y, por ende, sirven para conformar y regular el comportamiento de sus miembros.

La conformidad con dichas codificaciones establece un *modus vivendi* y una sociedad depende del uso generalizado de esquemas de relación para su existencia. Por supuesto que hay codificaciones más funcionales que otras y que hay algunas que se basan en el bien público y otras en el bien privado e individual, pero cambiar un esquema de codificaciones arraigado es difícil y más si afecta los comportamientos interiorizados y asimilados como “normales”. Recordemos que los antiguos romanos concedían a las *mores maiorum* -costumbres de los mayores- una importancia capital en la vida social y en la vida jurídica; pero no necesariamente las *mores maiorum* son las *mores meliorum*.

En estos años hemos conocido de colegas que habiendo manifestado públicamente su apego a los principios de un servicio profesional de carrera, en los momentos que ocupan una posición del servicio público, sin importar el nivel, han caído en la tentación de buscar colocar a su gente cercana en las posiciones cercanas a su cargo, no por mecanismos regulados y transparentes en el acceso, sino para contar con personas de su confianza. Y los argumentos que se esgrimen pueden ser de buena fe (*es que fulanito es el mejor, es el experto, es el que sabe...*, y puede ser en efecto el mejor del mundo, pero si no ingresan por la vía en que se demuestre ese mérito, y mediante los mecanismos acordado para ello, con todo y la buena fe, sigue siendo patronazgo y patrimonialismo).

Y esto lo vemos desde la asignación de herencias y responsabilidades familiares, en la selección de miembros de los clanes o cofradías universitarias y hasta en la designación de personal tanto en lo público como en lo privado (en la iniciativa privada hay ciertas restricciones, dadas por la orientación a la utilidad económica por supuesto, pero también establecen requisitos de apariencia, de género, o de clase). Con esto no quiero ser fatalista y menos determinista, porque a lo largo de la historia las culturas cambian, pero para ello se requieren condiciones (en algunos caso extremas) que posibiliten dicho cambio ¿Las hemos construido como sociedad?

Por ello, el trabajo es desde abajo, desde la educación temprana, desde el ejemplo que se supone damos en nuestra casa, desde la escuela. Pero eso no basta, se requiere contar o crear con condiciones y contexto. Y esta es una cuestión moral.

Piaget (1965) señaló en su momento que hay tres factores que influyen sobre el desarrollo moral: el desarrollo de la inteligencia, las relaciones entre iguales, y la progresiva independencia de la coacción de las normas de los adultos. Elaboró en este sentido una teoría del desarrollo donde plantea la existencia de fases o estadios que dependen, por una parte, de la maduración biológica del individuo y, por otra, de la influencia del medio social que proveería de las experiencias adecuadas para aprovechar esta maduración. Nuestro medio no ha sido tan propicio, por centurias.

Hace unos días, en el Foro de Pensamiento Universal, Savater (2013) dijo que el problema más dramático de la educación es que sólo la echan de menos quienes la conocen, lo cual presenta el reto de crear modelos que estimulen a la sociedad a adquirir el conocimiento necesario para ser más libre y democrática. Ello obviamente en el contexto de la educación formativa en general, donde también la cultura del bien público y del mérito se conforman como parte de la misma.

Y eso sin tocar el tema de los valores encontrados que se involucran en los servicios de carrera meritocráticos, como la controversia suscitada respecto a los principios que deben guiar al servicio y que pueden entrar en conflicto (la igualdad de oportunidades, la justicia, la equidad y la equidad de género y hasta el propio mérito o la competencia por mérito – la llamada “ley de hierro de la meritocracia” a la que se refiere Hayes (2012), tomando como base lo descrito por Robert Mitchels: “eventualmente la desigualdad generada por un sistema meritocrático crecerá lo suficiente como para trastocar los mecanismos de movilidad. La desigualdad de resultados hace imposible la igualdad de oportunidades”).

En fin, como lo señalaba al inicio, esta es una visión parcial, pero franca de lo vivido en estos 10 años de implantación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en México.

Pero es importante aclarar que en la Administración Pública Federal mexicana, sí hay quienes estamos interesados en el servicio profesional de carrera, aunque también hay quienes no, y no se tome esto de manera maniquea: entre uno y otro extremo hay posturas y niveles, también en el exterior hay quienes se interesan en el tema y quienes no (una aplastante mayoría está del lado desinteresado, en estos foros están las excepciones).

Antes de finalizar quiero hacer un comentario adicional, de nuevo apelando a los términos de la parresía, en el libro que coordinó Miguel Ángel Valverde y Mary Hildebrand (2012) se encuentra un interesante capítulo elaborado por Merilee S. Grindle (2012) que se titula “Construcción, deconstrucción y reconstrucción de los sistemas de servicio civil de carrera: una perspectiva comparativa sobre México”. En ese documento, entre otros puntos, se hace la referencia a nueve mecanismos de resistencia a la implementación de sistemas de servicio civil (no participar en el sistema, eliminar a la entidad, córtale sus recursos, retrasar los procesos, reclamar autoridad sobre el reclutamiento, recuperar cargos, diseñar los puestos para candidatos, crear categorías nuevas y cuestionar la credibilidad del sistema). Quiero destacar este último: Grindle define el cuestionar la credibilidad del sistema como el resaltar los fracasos de la agencia o entidad que implementa los procesos, así como la calidad de los resultados. Señala que dicho mecanismo se pone en práctica a través de reseñas, quejas ante legisladores, jefes políticos, ataques en la prensa, y que es probable que se intenten en los primeros meses de un nuevo sistema de servicio civil, cuando tiene problemas de arranque o cuando hay cambio de administración. Quienes lo ponen en práctica son administradores de alto rango, designados políticos, ministros, viceministros y otros que se ven limitados por el nuevo sistema. Pero también colaboran a ello los académicos y los reformistas que se unen a la evaluación crítica sin propuesta.

En esta parte es en la que me identifiqué con aquellos que desde sus distintas trincheras realizan un esfuerzo por rescatar lo rescatable del sistema y que somos incluidos en las críticas generalizadas, algunas de las cuales carecen de fundamento o de evidencia. Cuando eso pasa, nos hace

sentir solos y sin apoyos, muchas veces frustrados, limitados, sobre todo cuando tenemos el dato que puede contradecir alguna aseveración injustificada, pero muchas veces tampoco tenemos voz. Y no se rechaza la crítica por sí misma (sería aberrante hacerlo), sólo se pide que quien expresa la crítica la complemente con el análisis y la investigación de modo serio y profundo.

Por eso quise, en esta ocasión y para estas mesas, expresar estas reflexiones pensando en los servidores públicos que continúan creyendo en el servicio profesional, en nombre de los servidores públicos de carrera que han defendido sus derechos y asumido sus obligaciones, en nombre de los funcionarios que han apoyado el proyecto, los que han “aguantado vara”, escuchado y aceptado propuestas de mejora (porque los ha habido y los hay), por los compañeros del órgano de control sí han dado seguimiento a los casos y asumido su rol y fincado responsabilidad, por los jefes que se han apegado al mérito para aprobar movimientos laterales o para incorporar a sus colaboradores, incluso por aquellos que aun habiendo colocado a “su 34” han optado por el candidato con mayores merecimientos, por aquellos compañeros que en defensa de los principios de legalidad y en general del servicio no aceptaron trastocar y someter su moralidad, aún a costa de su empleo, por los operadores en las dependencias que con honestidad han buscado en todo momento aplicar los procesos del servicio profesional de carrera con objetividad y transparencia.

CONCLUSIONES

Así las cosas, muy a pesar de los empeños por bloquear la instauración de un servicio profesional de carrera, aún contamos con servidores públicos comprometidos con una política que haga realidad el sueño de contar con un gobierno integrado por profesionales que realicen sus funciones no únicamente con el alto nivel de rendimiento para obtener los resultados crecientes como condición necesaria para la construcción de un mejor país, sino también con la actitud de respeto para sí mismos y para con la sociedad de la que son parte y a la que se deben. Por eso, a pesar de la cubierta cuestionable de la realidad de nuestro servicio profesional, abajo, cerca de la raíz que le da su fundamento, se encuentra un conjunto de servidores públicos decididos a no esperar más a Godot (Méndez, 1995) y seguir trabajando en pos de esta utopía, con la conciencia de los límites y barreras del contexto, pero también con los ojos puestos en un horizonte que se quiere diferente. Como dice en verso Joaquín Ramón Martínez Sabina (1996):

*Porque sabía
que la verdad desnuda
guarda oculta detrás de la corteza
el hueso de cereza
de una duda.*

Pedimos ese beneficio.

Alfredo Muñoz García

Es Director de Evaluación del Desempeño y Desarrollo en la Secretaría de la Función Pública desde 2003. Participa como consultor y asesor en materia de Servicios de Carrera, Evaluación, Desarrollo Organizacional, Desarrollo de Recursos Humanos, Profesionalización y en Estudios de Mercadotecnia Comercial y Política. También ha sido ponente en la impartición de cursos, talleres, foros, seminarios y diplomados en Instituciones del sector público, privado, nacionales e internacionales.

REFERENCIAS

- ¹ Mesa Redonda en torno al servicio Profesional de Carrera, 10 años del Servicio profesional de Carrera en México. Avances y perspectivas, efectuada en el Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, 10 de octubre de 2013.
- ² Con base en la interpretación que hace Ikram Antaki respecto a la “Ética” de Baruch Spinoza. Antaki, Ikram (2002) *La Moral en Temas Morales*. Ed. Joaquín Mortiz Editores, México.
- ³ En referencia al procedimiento de ocupación de plazas vacantes a que hace referencia el artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.: *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, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, considerado para ser ocupado por cualquier servidor público, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere esta Ley.* Gobierno Federal (2003), Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, México.
- ⁴ Artículos 3 fracción IX y 79 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
- ⁵ Durante el periodo comprendido entre 2009 y 2010, la Unidad de Recursos Humanos y Servicio Profesional de Carrera de la Secretaría de la Función Pública se transforma en la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, pasando de más de 250 puestos adscritos a menos de 80.

BIBLIOGRAFÍA

- Antaki, Ikram (2002) *La Moral, en Temas Morales*. Joaquín Mortiz Editores; México.
- Grindle, Merilee S. (2012) “Construcción, deconstrucción y reconstrucción de los sistemas de servicio civil de carrera: una perspectiva comparativa sobre México”. En Valverde, Miguel Ángel e Hildebrand, Mary (2012) (Coordinadores) *¿Transformación, lo mismo de siempre, o progreso lento y con tropiezos? Reformas recientes al sector público en México*. Ed. Porrúa, EGAP-ITESM, Harvard Kennedy School, México.
- Hayes, C. L. (2012) *Twilight of the Elites*. Ed. Crown, New York.
- Méndez, José Luis (1995) “La profesionalización del Estado Mexicano: ¿Olvidando o esperando a Godot?”, en *El Cotidiano*, núm. 72, octubre, México.
- Rose, Richard and Guy Peters (1978) *Can Government Go Bankrupt?* Ed. Basic Books, Macmillan Press, Basingstoke, New York.
- Oszlak, Oscar (2003) “Profesionalización de la Función Pública en el marco de la Nueva Gestión Pública”. Publicado en Arellano, David (et. Al.) *Retos de la profesionalización de la función pública*. CLAD, AECI/MAP/FIAPP, Caracas, Venezuela.
- Piaget, J. (1965) *The moral judgment of the child*. The Free Press, New York.
- Pressman, J. L. y Wildavsky, A. [1973] (1998) “Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland”. Implementación Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C./Fondo de Cultura Económica. México.
- Sabina, Joaquin (1996) “El capitán de su calle”. *Yo, mi, me, contigo*, Sony BMG/Ariola, Madrid.
- Savater, Fernando (2013) “Ponencia presentada en la mesa Educar es Libertad en el marco del Universal”. Thinking Forum, 9 de octubre de 2013. UNAM / ITESM, México.
- Secretaría de la Función Pública (2003) “Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal” *Diario Oficial de la Federación*. 3 de abril México.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Aguilar Villanueva, Luis (2003) “La importancia de un servicio público profesional en México”. *Memoria profesionalización de la Administración Pública en México*. Universidad Iberoamericana. México.
- Cabrero, Enrique (1995) *Del administrador al gerente público*. Ed. INAP. México.
- Guerrero Orozco, Omar (1998) *El funcionario, el diplomático y el juez*. Ed. UG/IAPG/INAP/Plaza y Valdés, México.
- Martínez Puón, Rafael (2003) *La profesionalización de la Administración Pública en México: Dilemas y Perspectivas*. Ed. INAP. Madrid, España.
- 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*, Volúmen XV, número 2, II Semestre, Ed. CIDE, México.

- Méndez, José Luis (2003) “La Profesionalización del Estado Mexicano: Esperando de nuevo a Godot”; en Aguilar, Luis F. (coordinador) “Profesionalización del Servicio Público en México: Hacia la Innovación y la Democracia”. Ed. Universidad Iberoamericana. México.
- Merino, Mauricio (1996) *De la lealtad individual a la responsabilidad política*. *Revista de Administración Pública*, núm. 91. México.
- Pardo, María del Carmen (1995) “El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización”. *Revista en Gestión y Política Pública*, vol. 4, núm. 2, segundo semestre, México.
- Quinta Conferencia Iberoamericana de Ministerios de Administración Pública y Reforma del Estado (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia 26-27 de junio. Ed. CLAD, Caracas, Venezuela.
- Rojas Gutiérrez, Carlos (2003) “La posición del Congreso sobre la ley del Servicio profesional de carrera”. *Memoria Profesionalización del Servicio Público en México*. *Universidad Iberoamericana*. México.
- Valdés Romo, Héctor (1997) “El servicio civil de carrera: dignificación, profesionalización y ética del servidor público”. En *Acontecer Sindical*, año 3, núm. 29, marzo, México.

