

Panel: Retos y perspectivas del servicio profesional de carrera

Retos y perspectivas del servicio público de carrera en México

Hugo Nicolás Pérez González

Introducción

La gobernabilidad se construye a partir de elementos de gobierno, elementos de estado y una gran dosis de diálogo técnico y político entre los diferentes sectores y actores que integran la agenda de un país; la simple alternancia democrática es un requisito indispensable sí, pero no único para lograr dicha gobernabilidad.

Como menciona José Luis Méndez se debe trabajar para *lograr que nuestra democracia, en lugar de una torre de babel, se convierta en un sistema que nos permita desarrollar las mejores opciones de cambio institucional y estructural, y de esta manera resolver muchos de nuestros problemas, sin que en ello los actores políticos sientan que están abandonando las legítimas plataformas ideológicas que los definen y les permiten competir legítimamente en la arena electoral*¹.

En El Nuevo Príncipe, Dick Morris, apunta que *la tarea de ganar un cargo y la de gobernar son mucho más difíciles ahora de lo que nunca lo han sido* y señala el hecho real de que *en una época los partidos competían entre sí sólo durante los períodos electorarios, sin embargo en la actualidad pelean todos los días*.²

Lo anterior resulta lógico en la medida que no se cumple el Contrato Social al que Rousseau atribuye el compromiso del gobernante de resolver las demandas y las necesidades de la sociedad que eligió al gobernante. Este último selecciona un cuerpo intermedio encargado de la administración de los recursos y la resolución de los problemas. Así, este cuerpo intermedio llamado administración pública, en muchas ocasiones es al que le podemos atribuir la crisis de legitimidad que enfrentan muchos jefes de estado, sin importar cuan democrático haya sido el proceso de llegada o cuan legal y documentada se haya librado la batalla por los votos.

Es simple, si la administración pública no cumple, el pacto o contrato con la sociedad se rompe y la legitimidad se reduce junto con la participación de los sectores.

La implementación de un Servicio Público de Carrera en México es una necesidad prioritaria para la Administración Pública actual, es, además, la herramienta que nos permitirá ofrecer los servicios y la atención requerida por los ciudadanos que demandan, en uso de sus derechos y obligaciones, el mejoramiento de la calidad y la eficiencia de los mismos.

Como menciona Ramón Muñoz, jefe de Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, *el Servicio Profesional de Carrera debe servir fundamentalmente para atraer, retener y motivar a las mejores mujeres y hombres a la administración pública, de tal*

¹ Aguilar, Luis F., coordinador; "Profesionalización del Servicio Público en México: Hacia la Innovación y la Democracia"; Méndez, José Luis; *La Profesionalización del Estado Mexicano: "Esperando de nuevo a Godot"*; pp. 43-44, 46-47; Ed. Universidad Iberoamericana; México, 2003.

² Morris, Dick; "El Nuevo Príncipe"; p.16; Ed. El Ateneo, Argentina, 2002.

*manera que al ser seleccionados con base en el mérito y en igualdad de oportunidades podamos verdaderamente atraer a esos talentos que se encuentran en nuestro país para incorporarlos y retenerlos en el gobierno con la mira puesta en ofrecer mejores servicios a la ciudadanía y generar las condiciones para una mejor calidad de vida.*³

Los beneficios que un Servicio Público de Carrera traerá a nuestro país son de extremo valor e importancia, operando como un sistema de administración de recursos humanos que permita a la administración contar con servidores públicos altamente calificados para desempeñar los diversos cargos que integran las distintas ramas del gobierno.

Actualmente, sólo contadas instituciones del país manejan un servicio público de carrera, mismo que se encuentra en proceso de perfeccionamiento dada su complejidad, y el desafío permanente de enfrentar las estructuras burocráticas anquilosadas.

I. La función pública en México

El México post-revolucionario vivió una transformación sociodemográfica de gran alcance. De contar con una población eminentemente rural, a partir de los años cuarenta se intensificaron los procesos de urbanización e industrialización durante tres décadas.

Las políticas desarrollistas del Estado mexicano se fincaron en un sistema de partido hegemónico y en estructuras corporativistas. Los sectores obrero, campesino y popular fundaron un acuerdo político que dio vida a más de setenta años de gobierno del Partido Revolucionario Institucional.

Basado en la centralización del poder y el autoritarismo, fue posible echar a andar un modelo central estatal de desarrollo, con gran intervención en los órdenes político, económico y social del país. La política de desarrollo se sectorizó en secretarías y el aparato estatal llegó a contener hasta mil 200 paraestatales.

Basado en un sistema de cuotas, los funcionarios públicos provenían de los sectores ya mencionados y hasta la década de los ochenta la preocupación era cómo participar en la administración pública para obtener las mayores ventajas. La profesionalización en el servicio público no era una necesidad sentida.

A partir de los ochenta y durante los noventa la administración se planteó desregular el mercado, privatizar, modernizar, integrar al país a la economía externa. Desde entonces México ha iniciado un cambio estructural y ha intentado alinear sus instituciones a la economía global. El Estado mexicano se ha esforzado por reducir significativamente su intervención directa en los mercados así como su gasto de inversión e infraestructura, no siempre con éxito en esas décadas, dada la carga política de las decisiones administrativas de alto nivel; sin embargo, gradualmente ha ampliado su gasto social. Se inició un esfuerzo por adelgazar el gasto interno y sin embargo, aún se requiere de un Estado más eficiente y con un mayor grado de gobernabilidad democrática y participativa.

Se dio el cambio institucional y hasta principios del siglo XXI comienza el cambio político, con la alternancia en el poder. Es menester del régimen actual profundizar las reformas en las

³ *Op. Cit.* “Profesionalización del Servicio Público en México...”; Muñoz, Ramón; *Bienvenida*; pp 13 y 14.

finanzas, la educación, la reforma del Estado, la impartición de justicia y en la gestión pública, a fin de generar bienestar con expansión de derechos y capacidades, así como un crecimiento sostenible y ecológico.

El nuevo pacto federal debe apuntalar hacia un poder que redistribuya responsabilidades claras de cada nivel de gobierno, lo que implica una nueva visión de gerencia pública y la configuración de una nueva cultura de los servidores públicos; es en este punto en donde las capacidades de los funcionarios deben ser reconocidas y mantenidas para construir instituciones transexenales, sin filiación partidista, religiosa, prácticas discriminatorias o sujeta a *caprichos personales* de permanencia o retiro.

La revisión histórica implica no sólo conocimiento, sino fundamentalmente reto a la imaginación para dibujar nuevos escenarios, nuevas formas de concebir la gestión; entraña nuevas definiciones de contenido, misiones, visiones y valores, porque retoma lo valioso pero permite aportar nuevos conocimientos éticos al desempeño de los servidores públicos.

El tiempo revalora el contenido social y político, donde precisamente el valor histórico permite caminar con mayor certeza, con una nueva visión y consolidando nuevas misiones en la dinámica social.

Debemos trabajar transformando la actividad profesional, promoviendo una nueva cultura basada en la responsabilidad, impulsando la evaluación del desempeño; el conocimiento de los retos del desarrollo nacional y sus prioridades; los recursos y la congruencia entre las necesidades sociales y los mecanismos de respuesta.

Así la administración pública podrá establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del servicio civil de carrera, determinando una amplia reforma de las estructuras públicas con un claro concepto de su función social y la responsabilidad civil, política y económica de los servidores públicos frente a la demanda ciudadana.

II. La nueva gerencia pública en México

Oszlak, en el diagnóstico estratégico para la reforma del Estado en América Latina ha señalado que la eficiencia y la eficacia de la actividad burocrática dependen, en lo inmediato, de la conducta de los funcionarios públicos, pero que ésta no es más que la exteriorización del complejo de variables normativas y estructurales que existen en la organización.

Adquirir conciencia de lo anterior nos permite proceder en consecuencia porque es responsabilidad de los servidores públicos como ciudadanos contar con un proyecto político realizable, en el ámbito administrativo cuya búsqueda de desarrollo implique la innovación de mejores formas de equilibrio, equidad, justicia y bienestar social, promoviendo y fortaleciendo la participación y la responsabilidad en la política social y económica.

Por ello es menester comprometerse a actuar como medio de politización previendo una generación de servidores públicos con sentido y con fruto, en donde los conceptos de dignidad personal, de justicia, de la búsqueda de una menor desigualdad, signifique el desarrollo de los valores humanos y éticos dentro de la sociedad y por ende una mejor forma de convivencia democrática.

Es tiempo de enfrentar procesos costumbristas que se han ido acomodando en la corriente económica contemporánea. Es preciso redimensionar al Estado y definir el aparato público con la concepción de un Estado moderno, con un poder ejecutivo capaz de ejercer legítimamente el poder político y de armonizar una estructura pública solvente para resolver los grandes problemas nacionales de subsistencia social, de seguridad pública, de creación de fuentes de empleo, de salud, de vivienda, de alimentación y de producción.

En este sentido Ricardo Uvalle menciona que *la razón de Estado es un incentivo a la gobernabilidad, constituye un plusvalor de desempeño del gobierno que rinde más y mejores frutos, provoca rendimientos políticos superiores, y sufraga donde más elevada es la eficiencia de la administración pública.*⁴

Por ello, es imprescindible en México que la participación del servidor público corresponda a la trascendencia de su responsabilidad social al actuar como agente de cambio y consecuentemente como medio de politización de la sociedad, para conocer mejor las demandas y proponer respuestas de calidad a la ciudadanía considerando una tendencia más dinámica en la administración pública que transforme el desarrollo de la gestión y enriquezca la capacidad de desempeño del personal público, con base en la identificación y comprensión de su misión, históricamente determinada en coadyuvancia con la propia razón del Estado.

Desde luego, es importante apegarse a las reglas y trámites para prevenir acciones y observaciones a la contraposición de la norma, pero también es importante considerar la necesidad de hacer eficientes y ágiles los procesos administrativos del gobierno. Un gobierno emprendedor, con una nueva forma de pensar, con una administración interna flexible, tecnológicamente avanzada y con mayor contenido de ética e integridad moral, a partir del conocimiento y definición de su misión fundamental.

*No padeceremos el futuro, le daremos forma, no nos limitaremos a crecer, vamos a dirigir nuestros crecimientos, no experimentaremos el cambio en actitud pasiva lo provocaremos, pero para configurar nuestro futuro, necesitamos una nueva visión del Gobierno,*⁵ nos dicen David Osborne y Ted Gaebler Por ello es necesario plantear nuevos paradigmas y cuyos derroteros nos indiquen la mejor forma de armonizar sociedad y Estado, donde la ética alimente a ambos polos y garantice la prevalencia del respeto, la confianza y la legitimidad.

La concepción de nuevos paradigmas implica un nuevo proceso imaginativo, con una dimensión distinta del Estado, un enfoque renovado del gobierno, una certera visión de la sociedad y una nueva concepción del servidor público.

Hay que trabajar con mayor ahínco para lograr la total implementación de una nueva gerencia pública, tan necesaria en México y, para alcanzarla, debemos observar entre muchos otros, los siguientes pasos:

⁴ Uvalle Bberrones, Ricardo; “Teoría de la Razón del Estado y la Administración Pública”; Ed. Plaza y Valdés, México, 1993.

⁵ OSBORNE, David y Ted GAEBLER; “Un nuevo modelo de Gobierno”; Ed. Gernika; México, 1994.

Modernización administrativa

Un servicio público profesional debe revisar los sistemas y rediseñarlos procurando la eficiencia en los mismos, a la vez de reestructurar áreas para laborar con menos recursos pero con mayor eficacia.

Nueva cultura laboral

El servicio público profesional inculca en los servidores públicos una nueva cultura laboral que los forme ética y profesionalmente, a fin de que realicen sus funciones de una manera más profesional y con un espíritu de servicio al público que a su vez redunde en beneficios sociales.

Remuneraciones

A fin de garantizar calidad en el servicio público es importante tratar de homologar en el ámbito nacional los sueldos y prestaciones de los servidores públicos, procurando que disminuya el margen diferencial respecto de las remuneraciones del mismo nivel en el sector privado.

Desarrollo profesional

Para que el servicio público se nutra de profesionales, debe presentarse un plan de desarrollo profesional en el servicio público, atractivo para cualquier profesional interesado en entregarse a un proyecto y que compita con las ofertas y las prestaciones del sector privado. Asimismo, debe basarse en la meritocracia.

Capacitación

La administración pública tiene que diseñar esquemas que brinden la oportunidad al servidor público de capacitarse y seguirse preparando continuamente con el objeto de contar con elementos más capaces que incidan en la mejora de los sistemas y servicios brindados. Además, esto resultaría atractivo para los candidatos debido a que sería un esquema similar al manejado por grandes empresas del sector privado.

Si desarrollamos los puntos anteriores, entonces podemos considerar que el camino para la implementación de un Servicio Profesional de Carrera es más corto del que creemos, a pesar de la enorme brecha temporal que tenemos respecto de los modelos internacionales, en este caso, el Reino Unido.

No dudamos ni por un instante que es un proceso difícil para el caso de México, pero debemos dar nuestro mejor esfuerzo por implementarlo, para sentar las bases de una mejor administración pública.

III. Las Acciones de la Actual Administración Mexicana en materia de Servicio público Profesional

Desde el inicio de la actual administración en México, se ha trabajado permanentemente en la innovación de proyectos, la profesionalización de los servicios y la gestión transparente y

abierta. Así, con la creación del Premio Nacional de Calidad, las acciones permanentes de mejora y certificación bajo ISO 900 y la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. En México hoy, indiscutiblemente tenemos una mejor administración pública que hace tres años.

Hoy, México como otros países, cuenta con una Ley de Servicio Público de Carrera, lo que podemos considerar como un gran avance, es el primer paso para su implementación, esperando sea un efecto que favorezca a la administración pública y repercuta en el mejoramiento de los servicios públicos y atención social, como ha sido en las experiencias y ejemplos internacionales.

Por otra parte, debemos mencionar que adicionalmente a los efectos positivos de ambas leyes en el terreno de la gestión pública. Éstas forman parte integral de la vida democrática del país y aportarán, no sólo al desarrollo de mejores políticas de gobierno pero también a la construcción obligada de más equitativas políticas de Estado.

Con la reciente Ley de Servicio Profesional aprobada en México, se puso la primera piedra, de carácter legal, que servirá como base para construir los cimientos que permitan desarrollar e implementar como es debido el Servicio Público de Carrera, es perfectible y se tiene el compromiso de mejorarla, de corregir lo que basándose en experiencia se observe disfuncional y de adaptarla lo mejor posible a la administración pública de nuestro país, su cultura y sus sistemas.

Será preciso pensar en la validez y utilidad de algunas estructuras actuales, así como en la aplicación de subsistemas que nos faciliten la observancia del estricto apego a la ley, evitando su inaplicación en sectores o instituciones públicas.

Debemos comenzar con revisar la estructura del aparato gubernamental en sus niveles o clases de servidores públicos, actualmente se puede observar una gran diferencia y las prerrogativas que éstas traen dependiendo de los niveles, además existe la figura de "trabajador de base" que resulta, algunas de las veces, en la protección al derecho de los trabajadores gubernamentales honestos, sin embargo muchas otras son un escudo que protege a servidores públicos ineficientes en su ramo, identificando también a funcionarios de altos niveles que no se encuentran debidamente capacitados para ocupar dichos puestos.

El contar con un Servicio Público de Carrera, contribuirá a dignificar y legitimar la labor del servidor público, el cual se manejará por principios meritocráticos y de igualdad de oportunidades, haciendo a un lado las preferencias políticas y las prácticas de amiguismo y nepotismo, aún persistentes en la actualidad

Estamos hablando entonces de un sistema ideal, que implicaría calificar de manera profesional a los aspirantes a servidores públicos e incluso a los que integran el aparato gubernamental actual, para así, conocer las cualidades, capacidades y alcances de los mismos, que nos permita integrar a los mejores elementos disponibles para laborar en el servicio público.

En coincidencia con Luis F. Aguilar, *no es exagerado afirmar que el Servicio Profesional de Carrera, por su procedimiento de selección y promoción del personal conforme a normas procedimientos públicos, por su cultura de mejora continua, por la evaluación imparcial*

periódica del desempeño del personal y por hacer que los administradores públicos sigan reglas precisas y no órdenes discrecionales de propósitos no genuinamente públicos, representa:

- *Una señal de formación / consolidación del Estado de derecho / gobierno de leyes.*
- *Una señal de gobierno público, no faccioso, respetuoso de la división de poderes y abierto a la participación – deliberación ciudadana.*
- *Una señal de gobierno abierto a la incorporación y promoción de los mejores ciudadanos, interesados en el servicio público, en tanto pondera equitativamente capacidades y méritos y selecciona a los idóneos.*
- *Señal de un gobierno con capacidad de solución de problemas y de alto rendimiento, puesto que sus administradores acreditan competencia técnica y gerencial, obtienen resultados, además de actuar de manera imparcial, conforme a leyes.*

Señal de un gobierno con capacidad de anticipar los futuros de la comunidad política y de manejar las condiciones adversas y aprovechar las oportunidades, por cuanto sus administradores han de distinguirse por la creatividad, el pensamiento radical, la cooperación interorganizacional, la innovación.⁶

En México, esto coadyuvará a dar un impulso renovado a la modernización administrativa y a la vez, acabar con la imagen tan deteriorada de los servidores públicos, de la “burocracia”, que actualmente lleva un estigma negativo que resulta muy difícil de borrar.

Si comenzamos a manejar mecanismos y filtros que nos permitan seleccionar de una forma más profesional y enfocada a perfiles, conocimientos y resultados, evitando los criterios políticos y personales, abriendo convocatorias que nos faciliten acceder a los mejores hombres y mujeres del país, evaluando periódicamente a los servidores públicos para conocer sus resultados y la eficiencia de su desempeño, para así considerar aquellas fortalezas que favorecen a la administración del área correspondiente, podremos pensar que cambiará la percepción del servidor público y por ende de la administración pública.

IV. El servicio profesional de carrera, los desafíos y las estrategias para su implementación

Con una lógica de pragmatismo organizacional David Osborne define cinco estrategias que, en su opinión se requieren para lograr mejorar el Servicio Profesional; implícitamente Osborne agrupa en 4 elementos dichas estrategias, señalando al liderazgo, la visión de cliente, la flexibilidad y la cultura organizacional como indispensables para el desarrollo de mejores condiciones en la administración pública

La primera estrategia requiere que los líderes aclaren los propósitos centrales de cada organización pública, se deshagan de actividades que ya no sirven a esos propósitos y se reorganice para asegurar que cada parte de la organización tenga libertad para perseguir su parte del propósito central.

⁶ *Op. Cit.* “Profesionalización del Servicio Público en México...”; Aguilar, Luis F.; La importancia del establecimiento del Servicio Público de Carrera en México; pp. 17, 19, 24 y 25.

La segunda es conforme a la cual los líderes deben crear consecuencias por el desempeño: recompensas y sanciones basadas en el grado en el que las organizaciones alcancen los resultados deseados.

En tercer lugar, tenemos la “estrategia del cliente” con la que se trata de otorgar poder a los clientes en su relación con las dependencias de gobierno.

“Cliente” se refiere a los principales beneficiarios a los que se dirige el trabajo de una dependencia. En el caso de las escuelas públicas, serían los alumnos y sus padres; en el de los hospitales, los pacientes; en el de las delegaciones de policía, la comunidad en general. La cuarta estrategia, si queremos que las organizaciones públicas mejoren e innoven, no podemos seguir manteniéndolas en una camisa de fuerza de normas y reglamentos.

La última es la “estrategia de la cultura”, mediante la cual los líderes cambian los hábitos, el corazón y la mentalidad de sus empleados. Significa crear una ética de la calidad.⁷

Desde la tendencia del nuevo entorno global, el servicio público de carrera, debe responder a una visión de largo plazo, siendo para ello indispensable plantearlo desde una perspectiva adecuada a los objetivos de la nueva administración pública, en la búsqueda de un modelo eficientista cuantificable, orientado a resultados y en un entorno de hacer más con menos, para lo que se plantean los siguientes objetivos a alcanzar:

- Compromiso multilateral sostenido en la confianza del cuerpo de funcionarios
- Toma de decisiones compartida
- Administración por proyectos orientada a resultados
- Formación de liderazgos facultativos para la toma de decisiones
- Visión del público como cliente
- Menor rigidez y mayor continuidad en la acción pública
- Esquema de rendición de cuentas.

Para aspirar a este esquema ideal de racionalidad eficientista, se requiere vencer primeramente tres grandes obstáculos que desde el ámbito organizacional han definido y permeado en nuestras estructuras burocráticas, mismos que deben ser enfrentados por cualquier sistema serio de servicio profesional, como una herramienta indispensable para su implementación y mejoramiento, me refiero a la búsqueda de tres factores:

1. El Factor identidad.- Un óptimo sistema de servicio profesional debe alcanzar el gran reto de generar sentido de pertenencia de los sujetos, lo que implica responsabilidad, compromiso, sentido de grupo y permanencia.
2. El Factor calificación.- Garantizar que el cuerpo de funcionarios sujetos al sistema eficientista estén calificados mediante esquemas de evaluación de habilidades laborales para desempeñar su trabajo, lo que implica congruencia entre las habilidades laborales, el puesto y las posibilidades de movilidad y de enfrentar las resistencias al cambio que tanto han caracterizado a los modelos anteriores.
3. El Factor comunicación.- Debemos terminar con la rigidez de los sistemas que sobreclasifican la información como reservada, pese a que ésta no la sea. Es decir, la

⁷ Idem; Osborne_David; Un Servicio Civil Dinámico a lo largo del tiempo: la tendencia global a la transformación de las instituciones; pp. 51-53.

motivación del servidor público y su eficiencia, están sujetos a los tres factores anteriores, mismos que para ser alcanzados demandan en gran medida la confianza que tengan en los sujetos las instituciones para manejar información y compartirla en aras de una mejor coordinación y estimulación que redunden en mayor compromiso del cuerpo de funcionarios.

Como apunta Shabbir Cheema, de Naciones Unidas, *los conocimientos y especialidades que el sector público necesita están evolucionando con tanta rapidez que, para garantizar el desempeño, el mero reclutamiento del “mejor talento” no es suficiente, se requieren estrategias para aprovechar el mejor talento de grupos subrepresentados.*⁸ Las estrategias emanadas de una visión real de los problemas y necesidades de la nación y que se nutren de la participación de la sociedad en su conjunto, liderado por el Ejecutivo Federal, su gabinete y complementado por los poderes Legislativo y Judicial. Cada uno en sus funciones.

*Se necesita liderazgo para asegurar la visión, la legitimidad, el estado de derecho, la facultación de autoridad, el pensamiento estratégico, el manejo de conflictos, la equidad, la integridad y la comunicación*⁹, agrega Cheema. Y en efecto, el México contemporáneo vive como nunca antes, la capacidad de diálogo al reconocerse diverso y plural. Los conflictos desafían día con día esa posibilidad de comunicarnos, de arribar a consensos sin hacer a un lado a ninguna de las partes, en estricto apego a derecho. Las instituciones están compuestas de personas y por ende, de diversos intereses, pero idealmente deben velar por el interés de la nación por encima de los particulares y hacerlos con calidad.

Siguiendo a Miguel Ángel Cedillo respecto de los servicios civiles, a los que describe como estructuras políticas y organizacionales rígidas por naturaleza, *en donde su función política es aislar de los vaivenes políticos al aparato burocrático. Y su función organizacional es establecer condiciones generales y reglas globales para el desarrollo de la carrera burocrática, resulta complicado empatar lo que se describe como deseable y la naturaleza de lo posible.*¹⁰

Asimismo, el autor señala que este Servicio Público de Carrera debe operar como *un sistema de administración de personal flexible, que provea a la administración de servidores públicos calificados y capaces de instrumentar las políticas públicas y de optimizar el ejercicio del presupuesto.*¹¹ Es decir, le atribuye al sistema la responsabilidad de proveedor de personal al aparato público independientemente de que el personal desarrolle una carrera en dicho aparato.

A manera de Conclusiones, a continuación, compartimos algunas de las reflexiones vertidas por los autores citados a lo largo de la presente ponencia; la mayoría de ellos fueron asistentes al Foro “Profesionalización del Servicio Público en México: Hacia la Innovación y la Democracia”, celebrado a principios de este año en México, dichas reflexiones fueron seleccionadas al ser consideradas necesarias para lograr una de las tareas más difíciles en relación a una política pública traducida en Ley, dicha tarea es la implementación adecuada del servicio público profesional:

⁸ *Op. Cit.*, “Profesionalización del Servicio Público en México...”; Cheema, G. Shabbir; *La visión de la Organización de las Naciones Unidas*; pp. 55-56, 59.

⁹ *Idem.*

¹⁰ *Idem*; pp. 79-81; Cedillo, Miguel Ángel; *Servicio Profesional y la Nueva Gerencia Pública en México.*

¹¹ *Idem.*

1. El México de hoy requiere nuevas estructuras y formas de trabajo, pero sobre todo, disposición de personal preparado y capacitado.
2. La administración pública debe plantearse como un instrumento de servicio profesional dotado de nuevos paradigmas. Es decir, necesita plantearse como un nuevo proceso imaginativo, en el marco de una dimensión distinta del Estado, un enfoque diferente del gobierno, una nueva definición de la sociedad y una nueva concepción del servidor público.
3. Deben establecerse las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del servicio civil de carrera, no solo la ley.
4. Se debe Promover el desarrollo de los servidores públicos, a través de una carrera administrativa con base en el mérito y la capacidad.
5. En una nueva visión de la administración pública es impostergable emprender una amplia reforma de las estructuras públicas que establezcan claramente la función social y la responsabilidad civil, política y económica de los servidores públicos frente a la demanda ciudadana.
6. El reto de conformar un Servicio Profesional de Carrera consiste en garantizar que el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores en las administraciones públicas, se base en el mérito y la igualdad de oportunidades, con el fin de impulsar la profesionalización de la función pública para beneficio de la sociedad. Lo anterior no sólo se traduce a una mera actualización de métodos en la administración de personal, sino que implica un cambio integral de la cultura político-administrativa.
7. En México, uno de los principales retos de la gestión pública local es dar continuidad a las políticas públicas sustanciales, ante la falta de continuidad.
8. Conservar la experiencia de los servidores públicos capaces.
9. Gran parte del éxito para la creación de un servicio civil de carrera radica en que su diseño permita el desarrollo de los funcionarios y que promueva efectivamente su permanencia.
10. La evaluación del desempeño como principal instrumento de la estabilidad laboral en los servicios de carrera debe responder a normas de aplicación general, con criterios objetivos y decisiones transparentes y confiables tanto para el servidor público como para la autoridad. Es decir, debe proteger al trabajador del abuso y discrecionalidad en el ejercicio del servicio público pero también debe permitir a las autoridades prescindir objetivamente de los servicios de un personal cuyo desempeño sea ineficiente, improductivo y se convierta en una carga para el erario público y por tanto para la ciudadanía.
11. Como proceso técnico, la evaluación del desempeño involucra un conjunto de toma de decisiones que van desde la elección del método o métodos a aplicar en el proceso de evaluación hasta la comprensión del contexto cultural y de clima laboral en que se pretende llevar a cabo.
12. Modernizar la función pública es requisito para acceder a una administración Pública transparente, eficiente y eficaz. La honestidad y entrega de los servidores públicos, es el principal insumo en la generación de los bienes y servicios que el estado proporciona a la sociedad. Por ello, todo proceso modernizador debe tocar a fondo los sistemas de administración de personal público.
13. Los sistemas de administración de personal público deben rediseñarse y adecuarse a las exigencias de los nuevos tiempos. La apertura democrática y la participación ciudadana en los asuntos públicos, demandan mayor calidad y claridad en la administración de los recursos y una distribución equitativa de bienes y servicios.
14. Promover procesos de modernización administrativa y cambio organizacional.
15. Fomentar una nueva cultura en el servicio público en la que predominen la

responsabilidad, honestidad, profesionalización y la vocación al servicio.

Para Finalizar, me parece importante retomar la imagen figurativa que Dick Morris (en el "Nuevo Príncipe") hace de los burócratas al referirlos como *lobos con colmillos blancos*. No puedo dejar de pensar que muchas de las veces ante una idea que rompa nuestros paradigmas, somos nosotros, sin darnos cuenta y sin querer, esos lobos con colmillos blancos frente al cambio organizacional.

Muchas gracias y mucho gusto

HUGO NICOLÁS PÉREZ GONZÁLEZ

Nació en México, en el municipio de Lagos de Moreno, en el Estado de Jalisco el 31 de enero de 1961, se graduó como Licenciado de Economía en la Universidad de Guadalajara y posteriormente cambió su residencia a la Ciudad de México para estudiar la Maestría en Administración Pública y el posgrado en Operaciones de Comercio Exterior, impartidas por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), en donde tuvo la oportunidad de desempeñarse también como catedrático. Más adelante, tomó un Diplomado en Análisis Político impartido por la Universidad Iberoamericana, e inició su carrera en el Servicio Público desempeñándose en distintos cargos de Dirección en dependencias del Gobierno Federal como son la Secretaría de la Reforma Agraria, el Instituto Nacional de Administración Pública, el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en la cual fungió como Director General de Recursos Humanos, y en la Presidencia de la República, donde fue invitado como Director de Recursos Humanos y actualmente ocupa el cargo de Director General de Administración.

Cuenta con un posgrado en Administración Financiera del Estado, organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización de Estados Americanos (OEA) efectuado en Buenos Aires, Argentina; además posee una amplia experiencia académica, pues ha sido catedrático en instituciones como la Universidad Anáhuac del Sur, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Universidad Iberoamericana (UIA), Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad de Guadalajara, Colegio de la Frontera Norte, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad Autónoma de Yucatán, Instituto de Administración Pública de Veracruz y de Guanajuato, entre otros.

Ha sido merecedor de varios reconocimientos y membresías por parte de instituciones gubernamentales y académicas, adicionalmente destaca su participación en eventos internacionales, tales como, las reuniones del Consejo Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo (CLAD), organismo ante el cual ha participado como académico y recientemente como representante oficial del Gobierno Mexicano, es con esta designación con la cual también participa ante la Organización de las Naciones Unidas en el 4° Foro Global de Reinversión del Gobierno, desarrollado en Marrakech, Marruecos y en el Banco Interamericano de Desarrollo, en Washington, D.C.

Asimismo, tiene en su haber varias publicaciones enfocadas a la Administración Pública y a las Finanzas Municipales y hoy por hoy sigue colaborando en revistas y medios impresos, así como participa a invitación de programas de radio.

Director General de Administración
Presidencia de la República
Corregidora 1, Centro, Cuauhtémoc, C.P. 06067
Tels. 5764-8501 / 02 y 16
Fax: 5510-8841
hperez@presidencia.gob.mx
www.presidencia.gob.mx