

---

# La Profesionalización del Servicio Público: Un reto para las Instituciones Gubernamentales

Actuario Alberto Valencia Armas\*

---

**A** nombre del Actuario José Octavio López Presa, Subsecretario de Atención Ciudadana y Contraloría Social, y del mío propio, agradezco al Instituto Nacional de Administración Pública la oportunidad para participar en este tan relevante evento y tener la oportunidad de compartir algunas

---

\* Asesor en la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

consideraciones y experiencias recientes de la SECODAM, en materia de profesionalización.

### **Tendencia mundial**

Vivimos en un mundo globalizado en el que predomina la búsqueda de mayor productividad y eficiencia de las economías nacionales y de las administraciones públicas, para ser más competitivas y contribuir al desarrollo integral de sus respectivos países. Este contexto obliga a transformaciones estructurales, administrativas, tecnológicas de los perfiles laborales, y a un mayor involucramiento de la sociedad en la función gubernamental.

Puesto que un aparato de gobierno ineficiente genera costos políticos y sociales y deteriora los márgenes de competitividad de los agentes económicos, es esencial que los organismos públicos innoven, perfeccionen y desarrollen formas de trabajo más efectivas, eficientes y con mejor coordinación interinstitucional.

La tendencia mundial indica que las tareas del gobierno central se han orientado a la definición de las políticas públicas, a las funciones normativas, a las de regulación y a las de medición y evaluación; y se han dejado las funciones operativas relacionadas con la prestación de servicios o producción de bienes a las agencias públicas y a las instituciones privadas, con un perfil más empresarial o de producción. Esto ha permitido que un importante número de servidores públicos de los países desarrollados trabajen en funciones directamente relacionadas con la prestación de servicios, o la atención a los ciudadanos, en vez de concentrarse en labores administrativas de orden interno.

En adición a lo anterior, en las últimas dos décadas, la mayoría de estos países han efectuado cambios a sus servicios civiles para adaptarlos a nuevos procesos y condiciones. La rigidez que durante mucho tiempo caracterizó a sus estructuras, en las que se garantizaba, en muchos casos, empleos de por vida, sirvieron en su momento como mecanismos efectivos para que la alternancia en el poder de los diferentes partidos, impidiera la salida masiva de funcionarios y empleados públicos, otorgando así estabilidad y la conservación de la memoria institucional.

Sin embargo, la forma para incrementar la movilidad de los mandos directivos de los servicios civiles es motivo de preocupación generalizada, ya que la comúnmente escasa rotación -tanto horizontal como vertical- ha representado limitaciones para el desarrollo permanente de la función pública, en perjuicio

de la sociedad.

La movilidad del personal bien planteada, es fundamental para la mejor operatividad de un servicio civil. Algunos países miembros de la OCDE como Francia, Austria, Nueva Zelanda, Reino Unido, Estados Unidos, entre otros, cuentan incluso con programas especiales para fomentarla sobre todo en los niveles superiores.

Debe señalarse también que otros países han cambiado su óptica respecto de la certidumbre y de la estabilidad laboral y ya no es considerada como un derecho automático para los servidores públicos, sino que se fundamenta en los resultados y en la evaluación del desempeño.

Como ya se señaló, México no es ajeno a este contexto, la profesionalización de los servidores públicos es una prioridad de la administración del Presidente Zedillo y así se establece tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en el Programa de Modernización de la Administración Pública, ambos para el periodo 1995-2000.

Por tanto, la filosofía del servicio profesional de carrera consiste en armonizar los intereses de los servidores públicos y de las organizaciones donde laboran, estableciendo como objetivo principal encauzar el potencial humano, motivando el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes; en congruencia con los objetivos y cultura de las instituciones respectivas.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, podemos distinguir dos partes: primero, algunas consideraciones generales que influyen en la profesionalización de los servidores públicos y posteriormente, experiencias específicas de la SECODAM en la materia.

### **Consideraciones generales respecto a la profesionalización**

En todo sistema de profesionalización deberá cuidarse que el ingreso y la permanencia en el servicio se fundamenten en el mérito y en la igualdad de oportunidades; aunque es necesario que los mecanismos que se establezcan para los procesos de selección sean transparentes y equitativos, éstos no deben entorpecer la funcionalidad de las instituciones.

De ahí que las condiciones para el ingreso sean diferenciales dependiendo de las características del puesto a ocupar, por lo que solamente para algunas plazas

se estiman conveniente los concursos abiertos, puesto que su aplicación generalizada además de impráctica, generaría un gasto innecesario. En los casos en que no se celebren concursos abiertos, deberán especificarse como mínimo los requisitos a cubrir en función de los perfiles de los puestos.

Por otra parte, aunque la profesionalización no debe entenderse como sinónimo de inamovilidad o anquilosamiento, es relevante destacar que el cumplimiento de requisitos más estrictos para el acceso al servicio público, acordes a las funciones a desempeñar, contribuirá a atenuar la rotación excesiva del personal, tan común todavía en el ámbito gubernamental y que resulta inconveniente.

Atinadamente, en fechas recientes se han creado organismos de carácter normativo o regulador en la administración pública federal, como la Comisión Federal de Competencia, la Comisión Federal de Telecomunicaciones, la Comisión Reguladora de Energía, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, entre otros, en los que la profesionalización es un elemento fundamental de su organización, ya que la selección del personal se hace en forma rigurosa y se establecen períodos mínimos de permanencia, sujetos a ratificación en los puestos respectivos para los integrantes del cuerpo técnico de esas instituciones.

Otro de los elementos a los que se deberá prestar especial atención, es el grosor de las estructuras de personal, por lo que las propias instituciones determinarán el tipo y la magnitud de las modificaciones necesarias, a fin de mejorar los valores relativos confianza/base y mando/operativo. Deberá cuidarse la congruencia de las adecuaciones que se realicen con el proceso de federalización y descentralización de los recursos financieros y humanos, como es el caso de sectores tan relevantes como el de salud, educación y los técnicos agropecuarios y que no se dé lugar a compromisos de orden laboral que no estén debidamente evaluados y soportados financieramente en el mediano y largo plazos.

Un aspecto coadyuvante de la profesionalización en el servicio público, es la transparencia de los actos de gobierno. Hacer públicos y transparentes dichos actos permite a la sociedad observar y detectar eventuales deficiencias, lo cual contribuye también a evitar las posibilidades de corrupción. Constituye un mecanismo oportuno para prever desviaciones respecto a los compromisos adquiridos, al igual que una forma para rendir cuentas y generar confianza

sobre la adecuada utilización de los recursos públicos.

Este escrutinio social obliga necesariamente a esforzarse para ofrecer atención con calidad. En este sentido las dependencias gubernamentales tienen el gran reto de orientar esfuerzos y recursos hacia el capital humano con que cuentan. Así, la profesionalización se encauza de manera planeada y va conformando la cultura que requiere el servicio público.

Por otro lado, la experiencia internacional señala que las organizaciones altamente productivas son aquéllas que promueven el trabajo en equipo, pues se ha demostrado que el conjunto de capacidades, habilidades y creatividad, entre otros aspectos, favorece crecientemente los resultados de las tareas. En consecuencia, el desempeño en equipo y la evaluación del mismo podría generar resultados favorables para las dependencias de la administración pública.