

SERVICIO PROFESIONAL
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

*José Mejía Lira**

INTRODUCCIÓN

Se ha demostrado que existe una correlación directa entre las capacidades del Estado y el desarrollo de los países. Un Estado bien preparado, y capaz de responder adecuadamente a los retos actuales y brindar respuestas apropiadas a los complejos problemas que se nos presentan hoy en día, tiene como componente fundamental a gente capaz y bien preparada.

A nadie escapa la necesidad de contar con los mejores hombres y mujeres en los gobiernos de todo México, así como el reto que significa cambiar la imagen del burócrata, visto hasta ahora como alguien poco productivo, inútil y, más que facilitador, obstáculo para la satisfacción de las necesidades del ciudadano. En una u otra perspectiva la profesionalización aparece como la vía fundamental del cambio. Celebramos, en consecuencia, la aplicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal que firmó y sancionó el titular del Ejecutivo Federal, y que fue publicada en el *Diario Oficial de la Federación*.

* Doctor en Administración por la Escuela de Altos Estudios, París, Francia. Director general de Desarrollo Institucional de la Oficina de la Presidencia.

En México, hubo varios intentos de instituir un sistema de profesionalización para los servidores públicos y se han implantado servicios de carrera civil, profesional o de profesionalización, como indistintamente se le denomina en instituciones como la Comisión Nacional del Agua; el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática; el Instituto Federal Electoral; la Procuraduría Agraria; la Procuraduría General de la República; el Servicio Exterior de Carrera; y la Carrera Judicial del Consejo de la Judicatura. Pero la generalización e implantación de un servicio profesional en toda la administración pública no se había llevado a cabo.

Hoy parece existir voluntad de varios agentes para instituirlo en México. De ahí la reflexión sobre si lograremos una institucionalización de este sistema, donde se requiere superar obstáculos y construir un sistema adecuado a nuestras realidades. Y, de igual forma, debemos analizar qué perspectivas tenemos para lograr que en los gobiernos de México haya una conducta profesional de los servidores públicos y se disponga de los mejores hombres y mujeres, para brindar más y mejores servicios a la sociedad.

Un sistema de servicio civil implica una reconceptualización del papel del personal y de los sistemas administrativos vinculados a los servidores públicos. En tal sistema no se depende de la voluntad de las autoridades de las dependencias y de las unidades administrativas, sino de un proceso objetivo para ingresar, desarrollarse, permanecer y contribuir a los fines de la administración. Un sistema moderno de administración de personal debe ofrecer programas de desarrollo a los servidores públicos, que les permitan actualizarse y adquirir los medios necesarios para concursar con sus conocimientos y experiencia, a fin de obtener promociones horizontales y verticales, y permanecer y desarrollar su carrera administrativa.

Asimismo, es fundamental establecer sistemas de evaluación del desempeño profesional para revisar los logros alcanzados por los

servidores públicos, de modo que se cumplan los objetivos institucionales y personales, y se coadyuve al desarrollo de la institución y del personal, respectivamente. Un sistema moderno de administración de personal debe contar con un subsistema de incentivos y reconocimientos equitativos, acorde con las condiciones de profesionalización exigidas por el puesto y la administración pública en su conjunto, así como con el nivel digno de vida que todo servidor público y su familia deben tener. La seguridad en el empleo, una remuneración digna y la posibilidad de carrera deben generar una nueva cultura del servicio público en la que predomine la responsabilidad, la honestidad y la vocación de servicio, dándole dignidad y respeto a la función pública.

Sin duda, es un gran reto romper con las tradiciones burocráticas y las prácticas que han sustentado los esquemas de funcionamiento de los sistemas de administración de personal público prevalecientes, los cuales han mermado el desempeño gubernamental y generado corrupción, desperdicio de recursos y falta de continuidad en los programas.

Partimos de algunos aspectos conceptuales para, de ahí, observar de una manera general cómo se están presentando los sistemas de servicio civil en los países de América Latina. Publicada la ley de profesionalización en el ámbito federal, señalamos algunos retos que habrán de superarse, convencidos de las virtudes que un ordenamiento como ése nos brinda.

ASPECTOS CONCEPTUALES

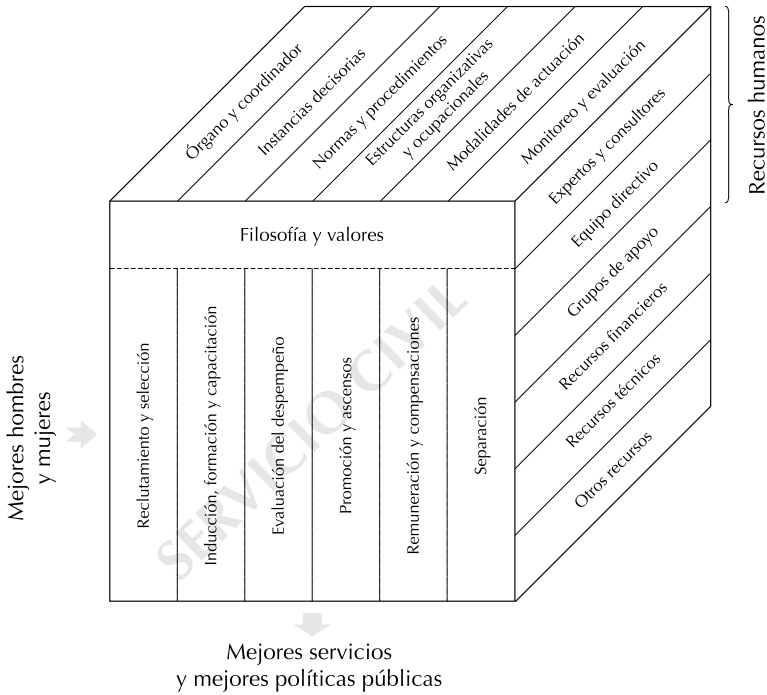
Un sistema de personal público es un conjunto de reglas jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el Estado asegura la disponibilidad de personal. Un **sistema de servicio civil** es este mismo conjunto pero considerando las aptitudes y actitudes

requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su función frente a la sociedad y bajo sistemas objetivos de evaluación para la promoción y permanencia. Esto significa garantizar a la ciudadanía la profesionalización y la objetividad de los funcionarios públicos, su vocación democrática y el respeto a los principios de igualdad, mérito y capacidad en las diferentes instancias de la carrera funcionarial, lo cual debe reflejarse en un cuerpo normativo especial. Cuando se habla de servicio profesional, corresponde al mismo sistema, pero se pone el acento en la búsqueda de los mejores, esto es, importa mayormente el exponer hacia fuera de la administración pública a los cuadros existentes, demostrando que éstos son los mejores. La permanencia es la consecuencia de mostrar ser el mejor, y no *el menos peor* de los mandos ya contratados.

La configuración de un sistema de servicio civil surge de vincular tres estructuras: la *organizativa*, que fija la distribución de responsabilidades en el conjunto de unidades y puestos de trabajo requeridos para la gestión pública; la *de recursos humanos*, que indica las reglas para la administración de una carrera profesional en la función pública; y la *salarial y de recompensas*, que establece los incentivos materiales para compensar el trabajo y dedicación del personal al servicio del Estado. La calidad de un servicio civil depende centralmente de la articulación y congruencia entre estas tres estructuras.¹ Cada uno de los subsistemas incluye, a su vez, una serie de componentes.

El gran reto es contar con una integración de todos y cada uno de los componentes, mismos que interactúan con otros elementos y sistemas de la administración. Podemos visualizar al sistema de la siguiente manera:

¹ Esta forma de abordaje es conocida como “enfoque O-RH” (Organización y Recursos Humanos).



Precisamente, un sistema de servicio civil debe partir de una filosofía y valores que recojan el sentir de una sociedad y un código de ética valedero para una actuación pública responsable, transparente, eficaz y eficiente. Este marco de referencia permearía todo el sistema y daría contenido a su misión y visión. No puede instituirse un sistema de servicio profesional sin contar con un servidor público cuya ética de actuación sea intachable. Esto tiene relación con un trabajo social amplio y una conciencia de todos los que laboran en el espacio público. Requiere, además, la vinculación entre estructuras ocupacionales, sistemas de actuación, recursos de todo tipo y, sobre todo, no desvincularse del fin último: contar con las

mejores mujeres y los mejores hombres para generar respuestas exitosas a la sociedad.

También es menester apoyar el sistema con grupos conocedores del tema, con una dirección adecuada y con grupos de apoyo que instrumenten los distintos sistemas que conformarán el servicio profesional, apoyándose de la técnica y disponiendo de los recursos materiales para su funcionamiento.

En la medida en que se logre integrar todos y cada uno de los elementos expuestos, sin perder de vista el propósito fundamental del servicio profesional, se logrará responder mejor a las situaciones socialmente problematizadas de nuestra sociedad, bajo un desarrollo constante y sostenido y produciendo beneficios para los servidores públicos, las áreas responsables de política pública y en consecuencia para la sociedad en conjunto.

Para el caso de México, se ha puesto el acento en la profesionalización, lo cual significa un sistema de servicio civil preocupado por contar con profesionales en los puestos públicos, desarrollarlos y permitir su ascenso gracias a su calidad y formación constante. La profesionalización es una etapa del cambio institucional cuya finalidad es que las capacidades de gobierno se nutran de servidores públicos competentes, altamente calificados y con la mejor aptitud y actitud para ejercer la función pública en contexto de alta vinculación ciudadano-gobierno.

Como bien señala Ricardo Uvalle, la profesionalización es consustancial a la vida democrática porque responde a los valores de la equidad, la competencia y la lealtad institucional. Con la profesionalización, tanto el gobierno como la administración adquieren otro perfil institucional.²

² Ricardo Uvalle Berrones, *Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México / Retos y perspectivas*, UNAM / Plaza y Valdés, México, 2000.

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SISTEMAS DE SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

La situación actual de los sistemas de servicio civil en América es diversa y no tiene un mismo sentido, ni los mismos componentes. Presentamos a través de algunos elementos las diferencias más comunes.³

MAGNITUD DEL SERVICIO CIVIL

En América Latina y el Caribe no existe una relación previsible entre el tamaño del servicio civil y la población total. Esta desproporción resulta tanto de tradiciones diferentes respecto al papel del Estado como, más recientemente, de importantes procesos de reforma que han derivado, entre otros resultados, en significativas reducciones del aparato estatal central y, por consiguiente, del servicio civil. Las más drásticas reducciones en la plantilla de personal se han producido a partir del establecimiento de programas de retiro voluntario o jubilaciones anticipadas en todo el ámbito de la administración central. La eliminación de plazas de personal contratado o personal no permanente terminó a menudo por ser contrarrestada por recontrataciones e, incluso, mediante la conversión del personal transitorio a permanente. De manera similar, el frecuente recurso de congelamiento de vacantes se vio compensado con innumerables excepciones por razones de servicio, que en muchos casos lo han tornado en letra muerta. Las mayores reducciones de personal se han llevado a cabo en Bolivia y Argentina.

En México, es interesante encontrar que justo cuando se promulga la ley de profesionalización está vigente un programa agresivo de

³ Para esta parte nos basamos en el documento elaborado por Oscar Ozlak, *El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros*, documento de trabajo, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, abril de 2001.

separación voluntaria que comprende por primera ocasión la desincorporación de mandos intermedios; habrá que analizar el impacto final y los reacomodos subsecuentes.

LA UNIDAD O LA FRAGMENTACIÓN DEL SERVICIO CIVIL

Es cada vez menor la inclinación de los gobiernos a establecer sistemas de servicio civil únicos para la administración pública. Las tendencias a la diferenciación estructural y la especialización funcional, así como la búsqueda de flexibilidad en cuanto al ofrecimiento de condiciones de empleo que permitan atraer y retener a personas altamente calificadas, han conducido a una marcada fragmentación del sistema, al no utilizar las mismas consideraciones para el total de los servidores públicos.

En todo caso, se ha buscado mejorar el perfil y desempeño de los servidores públicos. Se puede identificar al menos cuatro sistemas a través de los cuales se ha intentado introducir cambios para mejorar la calidad de las administraciones públicas: 1) Limitación del número de posiciones clave; 2) Creación de un cuerpo de élite; 3) Existencia de un sistema amplio de servicio civil; 4) Constitución de una red paralela de consultores financiados por agencias internacionales.

El primer sistema busca mejorar el desempeño de la gestión pública, basado en el papel crítico que puede jugar un reducido estrato de gerentes públicos (que, por lo general, no excede de cinco por ciento del total de personal de la administración central), y asignándolos a posiciones técnicas y gerenciales clave. De algún modo, el sistema es similar al Senior Executive Service creado en los Estados Unidos. Se trata de servidores públicos bien preparados y con altas remuneraciones.

La opción del cuerpo élite, inspirado en el modelo francés de la Escuela Nacional de Administración, sólo ha sido adoptado en

Argentina. Miembros de este cuerpo son reclutados a través de un sistema muy estricto y competitivo, seguido de un proceso de selección complejo y un programa de formación especializado. Los llamados administradores gubernamentales mantienen una doble dependencia con la Secretaría de la Función Pública y el funcionario a cargo de la unidad a la cual es asignado el administrador. Este sistema presupone una capacidad divisoria muy adecuada y orientaciones claras a la implementación debida a las capacidades de las élites.

La existencia de un sistema extendido de servicio civil ha resultado cada vez más costoso y difícil de implementar. Requiere una reducción radical en el volumen de personal y contar con herramientas gerenciales complejas para operar a partir de nuevas reglas y procedimientos establecidos por un sistema basado en el mérito. El reto es conformar un sistema basado en el desempeño, que permita el ascenso y la obtención de recompensas. Esto exige examen, analistas y recursos.

Finalmente, muchos gobiernos de América Latina han introducido, en mayor o menor medida, un mecanismo de empleo de especialistas de nivel alto y medio a través de un sistema paralelo de contrataciones por parte de fundaciones u organismos financieros internacionales.

Tras el análisis de estos sistemas se pueden tener las siguientes conclusiones. La experiencia de los regímenes basados en un número limitado de cargos ejecutivos o puestos clave muestra, al menos, dos mecanismos que han atentado contra las bondades esperadas de su implantación: por una parte no se han respetado los criterios para decidir cuándo o por qué un puesto es clave, dando lugar a que, para cubrir ciertas posiciones carentes de incentivos salariales, se les ha otorgado tal carácter para inducir la aceptación de su ocupante; por otra, no siempre se han respetado los requisitos de realización de concursos o la objetividad y transparencia de éstos.

El sistema de administradores gubernamentales ha cumplido un papel relevante en cuanto a la posibilidad de formar y poner a disposición de la administración pública un cuerpo de profesionales idóneos y competentes. Los problemas que presenta el sistema se vinculan más con: los conflictos que acarrea la doble dependencia jerárquica y funcional; su reducido tamaño y su consecuente bajo impacto sobre la gestión pública; su concentración en funciones asesoras, más que ejecutivas, que era el propósito inicial; la falta de un sistema de evaluación e incentivos que discrimine mejor las capacidades relativas de los integrantes del cuerpo.

El mayor problema que presenta el establecimiento de un sistema de servicio civil generalizado deriva de la dificultad que supone el paso de un sistema existente a uno nuevo (reclasificación de puestos, reubicaciones, capacitación para nivelación, etcétera), la resistencia al cambio, y los mayores incentivos materiales que exige tal sistema.

MARCO JURÍDICO Y RESPONSABILIDAD

Además de los aspectos mencionados, se puede identificar regímenes jurídicos diferentes, con dos claras tendencias: 1) Un régimen jurídico básico, que maneja un sistema escalafonario general y único, y 2) Una multiplicidad de regímenes de personal, en gran parte determinados por la búsqueda de condiciones más favorables de algunos grupos.

Las responsabilidades de fijar políticas generales y directivas se encuentran con instancias diversas, pudiendo existir un órgano central, con o sin unidad descentralizada, o bien darse la inexistencia del órgano central. Generalmente este último sistema se presenta en países de pequeña dimensión, como Honduras.

Debido a la diversidad de asuntos por atender, cuya naturaleza es a su vez diversa, se ha tendido a diferenciar los sistemas, pero esto ha

creado desigualdades y violentado el principio de desarrollo global integral, favoreciendo incluso la desmotivación del servidor público. En la actual ley mexicana se establecen comités técnicos de Profesionalización y Selección por parte de cada secretaría, que, dada su constitución, resultarán inoperantes, pues las labores son amplias.

Los criterios de clasificación de puestos varían, pero prevalece la priorización de tareas, condiciones y requisitos, asignando autoridad y responsabilidad a las unidades organizativas con base en las funciones y no según resultados. El control se limita a establecer si las funciones encomendadas se cumplieron según normas y procedimientos. En una administración eficiente y sobre todo eficaz, los esfuerzos deben orientarse a los resultados y a la satisfacción del cliente. En este sentido, el sistema debiera definir resultados esperados, más que procedimientos exigidos.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO

Actualmente la administración de recursos humanos en nuestro país no ha logrado encontrar un punto de referencia normativo y referencial adecuado que permita contar con las mejores mujeres y los mejores hombres en las funciones públicas.

La jerarquía de los instrumentos jurídicos que rigen los sistemas de profesionalización es diversa. En cinco instituciones existe una ley específica con su respectivo reglamento (Secretaría de Relaciones Exteriores, Procuraduría General de la República, Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, Consejo de la Judicatura y la carrera militar); en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y en el Sistema de Ahorro para el Retiro se emitió un acuerdo; y en otras dos (Instituto Federal Electoral y Procuraduría

Agraria) hay decretos presidenciales como fundamento. Es evidente que existe mayor vulnerabilidad cuando no se dispone de una ley.

La concepción misma del servidor público debe ser claramente definida y se necesita delimitar otros términos con los cuales se denomina al personal del ámbito público. Tanto el apartado *B* del artículo 123, como su ley reglamentaria, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, hacen referencia a funcionarios públicos, trabajadores al servicio del Estado, trabajadores del Estado, o bien a servidores de la nación, de manera prácticamente equivalente. No contamos con una clara distinción entre funcionarios y empleados públicos. El artículo 128 constitucional establece que todo funcionario público, sin excepción, antes de tomar posesión de su cargo, protestará guardar la Constitución y las leyes que de ella emanen, situación que se cumple mínimamente.

Contamos con una fragmentación de disposiciones legales⁴ de diversos tipos que dificultan en gran medida la administración del personal público, la cual se caracteriza por la coexistencia de trabajadores públicos regulados por el apartado *A* del artículo 123 constitucional y trabajadores sujetos al apartado *B* de dicho artículo. Además, no se dispone de una regulación propia para el denominado *personal de confianza*. Aunado a lo anterior, se suele encontrar regulaciones internas que en parte dificultan el ejercicio de la administración de personal.

⁴ A los servidores públicos se les aplica la legislación siguiente: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; Ley Federal del Trabajo; Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado; Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos; Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal (con su respectivo reglamento); Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles; Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro; Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; Ley Federal de Procedimiento Administrativo; y en algunos casos la Ley del Seguro Social.

Gracias a la nueva ley de profesionalización, algunos puntos podrán subsanarse e incluso inhibir la generación de normas particulares,⁵ y se podrá disponer de una regulación particular para el llamado personal de confianza.

En la actualidad se carece de un estudio integral sobre las condiciones de trabajo de los burócratas, sus niveles de escolaridad y sus aptitudes, así como del impacto en su desempeño que tienen la capacitación que reciben y su participación en la definición de los programas de trabajo de las instituciones. Esta situación deberá ser resuelta para poder cumplir con los nuevos lineamientos que establece la ley de profesionalización.

Por último hemos de señalar el anquilosamiento de las organizaciones sindicales, pues éstas se han quedado a la zaga de los cambios que ha vivido nuestro país. Muchos sindicatos siguen siendo instancias que luchan por obtener prebendas y por la uniformidad y generalización de las políticas de personal. No proponen mecanismos para elevar la productividad, no se preocupan por la medición del desempeño y se acogen a la inmovilidad que les otorga la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su artículo 6º.

Deberá trabajarse para conformar equipo y lograr que exista una nueva cultura laboral basada en el desempeño, los méritos y el trabajo a favor de la sociedad. Es necesario conjuntar el trabajo del personal operativo de los mandos, formando grupos de trabajo que brinden satisfactores sociales y generen los distintos servicios del ámbito público.

⁵ Existen más de 50 reglamentos, normas, acuerdos y lineamientos de observancia obligatoria en materia de administración de personal.

*FACTORES POR CONSIDERAR PARA LA CONSTITUCIÓN
DE UN SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA*

Creemos que la nueva ley ya es un reto superado. Crea las condiciones para ir tejiendo el entramado que permita disponer de servidores públicos profesionales; no obstante, existen varios retos por superar para posibilitar el mejor servicio profesional.

MARCO NORMATIVO

Se dispone de un marco general establecido por la recién promulgada Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; no obstante, será de gran importancia el establecimiento de un reglamento que cuente con la flexibilidad suficiente para poder adecuarse a las distintas dependencias y circunstancias, bajo las cuales opera el personal público, dejando que cada dependencia maneje sus particularidades. Además, deberá trabajarse para constituir un servicio profesional de carrera en todos los niveles, actualizado y que considere las diferencias entre los regímenes de trabajadores sindicalizados y personal de confianza. Debe trabajarse en un cambio de paradigma en el cual se pase de una permanencia simple como derecho, a la permanencia por las capacidades y desempeño mostrados.⁶

COSTOS

Cuando se presentó el contraproyecto de Ley Federal de Servicio Civil en el año 1997, se llevó a cabo un análisis actuarial que comprendía un periodo de 50 años. Este estudio consideraba factores tales como: estímulos, ascensos de nivel, capacitación, indemnizaciones y

⁶ Según la legislación vigente el trabajador operativo que ocupe una plaza de base durante seis meses, sin que se registre una nota desfavorable en su expediente, se considera inamovible.

separación, entre otros aspectos. Tomando como base el año 1999 se determinó que habría un aumento en costos de la nómina, aumento progresivo que iría de 11.4 por ciento para el año mencionado a 36.2 por ciento para el año 2006. Aun sin considerar el impacto del personal, el sistema implica procedimientos de reclutamiento y selección basados en exámenes y entrevistas, que requieren personal e infraestructura para aplicarlos.

Ser competitivo para atraer a los mejores hombres y mujeres al servicio público supone considerar los sueldos y prestaciones que ofrece el mercado. Los actuales estudios de puestos y salarios de la Unidad de Servicio Civil demuestran que los sueldos y prestaciones en el nivel de los puestos de base son altamente competitivos, pero a medida que ascendemos en la pirámide de mando encontramos que, frente a los puestos del mismo nivel en el ámbito privado, no son nada competitivos.

COBERTURA

El sistema ideal de profesionalización sería aquel que considerase al conjunto del personal que labora en el sector público, esto es, el de base y el de confianza. No obstante, existen varios factores que impiden un servicio profesional integral, como son: el marco jurídico vigente, sobre todo el de personal de base; los costos mencionados de instrumentación bajo las limitaciones presupuestarias cada vez mayores, sobre todo en gasto corriente; y podemos añadir otros aspectos tales como el diferencial de ingresos y prestaciones entre el personal de confianza y el personal de base. Esto conlleva trabajar, en un primer momento, en un grupo específico del personal de la administración pública federal. Esperamos que la Ley del Servicio Profesional de Carrera se torne en una oportunidad para atender los vacíos de normatividad respecto del personal de confianza, además de conformar un sistema de personal con puestos claros y remuneraciones competitivas y en el que todos participen en tareas y beneficios.

INAMOVILIDAD E INCORPORACIÓN

Un elemento básico para el mejor desarrollo laboral son las condiciones laborales, entre las cuales, la estabilidad es una de las más sobresalientes. Sin embargo, no debe perderse de vista elementos más importantes: es condición fundamental retener a quien realmente muestra un adecuado desempeño, y no caer en la inamovilidad que existe en el personal de base.

En consecuencia, deben existir los mecanismos para incorporar a buenos elementos al servicio público y favorecer una movilidad relativa, remplazando a los trabajadores que no cumplan con los requisitos del sistema y propiciando el ingreso de personal calificado. Habrá que tener cuidado de no propiciar situaciones de demandas laborales por un mal manejo de la separación.

DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA

La existencia de remuneraciones variables conlleva la disponibilidad de recursos, los cuales deben ser previstos y manejados adecuadamente. Las erogaciones por estímulos o promociones por ingresos pueden ser bloqueadas por límites presupuestarios. Volverá a prestarse especial atención al programa de recompensas y promociones.

El sistema salarial de los servidores públicos federales se integra por un sueldo tabular y una compensación, que varía de acuerdo con el nivel y grado de responsabilidad. Anteriormente se cubría un estímulo conocido como bono y existe la intención de constituirlo en un estímulo anual vinculado al cumplimiento de metas.

Analizando las tablas salariales y considerando el número de servidores públicos por nivel, encontramos fuertes disparidades en los montos que se entregan por remuneración a los distintos grupos que conforman los trabajadores al servicio del Estado.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Un servicio profesional de carrera, orientado a mantener a los mejores hombres y mujeres en la función pública, requiere el diseño de un mecanismo efectivo de evaluación del desempeño, que favorezca y estimule la productividad y el trabajo de calidad en el servicio público, y cuyo desenlace lógico sea la separación del cargo de aquellos que no logren un desempeño acorde con los estándares establecidos.

Hemos mencionado la posibilidad de un incentivo vinculado a metas; esto deberá cuidarse para no desvirtuarlo, como ocurrió con el bono anterior. Hasta ahora no se ha logrado un adecuado sistema de evaluación, y para el sistema que se pretende establecer, será un reto brindar transparencia y objetividad sobre todo en el proceso evaluatorio.

SEPARACIÓN

La separación de mandos medios y superiores no cuenta con reglamentación alguna. Al considerarlos personal de confianza son retirados sin ninguna indemnización, y este hecho es uno de los retos por considerar al instaurar el Sistema de Servicio Profesional de Carrera. La restricción presupuestaria puede pesar de nuevo aquí, al buscarse el otorgamiento de una compensación económica al servidor público separado de su cargo por causas ajenas a su voluntad.

Actualmente se dispone del seguro de separación individualizado, en el cual el servidor público puede constituir un fondo de retiro ahorrando dos, cuatro, cinco o diez por ciento de su sueldo y la SHCP le otorga un porcentaje igual. El monto total acumulado más los intereses se entregan cuando se da la baja del funcionario público. Este seguro sólo se otorga a mandos medios y superiores y se visualiza como un fondo de ahorro, sin corresponder a una compensación por despido. El problema mayor estaría en el llamado personal de enlace.

COMENTARIOS FINALES

Un servicio profesional no constituye la panacea para modernizar y eficientar la administración pública mexicana; sin embargo, es un requisito necesario que implica un rediseño del gobierno y de la lógica con la cual se conduce el personal de mando, quien muchas veces es más leal al jefe o grupo de trabajo que a la sociedad, a la cual pretende servir.

En el actual contexto no podemos eludir la megatendencia que pasa por una rendición de cuentas y un trabajo ético de los funcionarios hasta el cuidado de respuesta al cliente-ciudadano y la flexibilización de estructuras y formas de trabajo. Es evidente que para ello requerimos agentes profesionales. Esto constituye el núcleo estratégico en el que hay que trabajar para que el servicio público sea el medio por el cual se genera una relación gobierno-ciudadano ampliamente confiable, cooperativa y favorecedora del desarrollo de la nación.

La instauración del servicio profesional de carrera implica gastos para su adecuada instrumentación, pero éstos deben visualizarse como una inversión, de modo que opere bajo sistemas electrónicos y con amplia participación social. Existe voluntad política por parte de las autoridades públicas federales y esta coyuntura debe aprovecharse.

Como menciona Amalia Mattio, “mérito, capacidad y ética son los tres valores que deben primar en la selección de un funcionario. La sociedad se autoestimarán más y será más justa, equilibrada, libre y democrática cuanto más idóneos y éticos sean sus políticos y funcionarios”.⁷ Esperamos en los años venideros una nueva cultura de los servidores públicos que favorezca el cumplimiento eficiente de la misión gubernamental.

⁷ Amalia Mattio, “Ética y valores: el Estado y la ciudadanía en la lucha contra la corrupción”, ponencia presentada en el 4º Congreso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, México, octubre de 1999.

BIBLIOGRAFÍA

- CROZIER, Michel: “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”, en *Reforma y Democracia*, núm. 7, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas, enero de 1997.
- GRAHAM, Lawrence: *Civil Service Reform in Brazil: Principles versus Practice*, University of Texas Press, Austin, 1968.
- HARO Bélchez, Guillermo: *Servicio público de carrera / Tradición y perspectivas*, INAP / Miguel Ángel Porrúa, México, 2000.
- KLIKSBERG, Bernardo: *Formación de administradores para el sector público de América Latina*, CLAD, Caracas, 1979.
- MATTIO, Amalia: “Ética y valores: el Estado y la ciudadanía en la lucha contra la corrupción”, ponencia presentada en el 4º Congreso del CLAD, México, octubre de 1999.
- MÉNDEZ, José Luis: “La experiencia del servicio profesional electoral: algunas lecciones para la creación del servicio civil de carrera en México”, en *Revista de Administración Pública*, núm. 103, INAP, México, 2001.
- OSZLAK, Oscar: *El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros*, documento de trabajo, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, abril de 2001.
- PARDO, María del Carmen: “Viabilidad política del servicio civil de carrera en México”, en *Revista de Administración Pública*, núm. 103, INAP, México, 2001.
- PUIG Escudero, Antonio: “Servicio integral de profesionalización (Un servicio civil de carrera vigente)”, en *Revista de Administración Pública*, núm. 103, INAP, México, 2001.
- UVALLE Berrones, Ricardo: *Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México / Retos y perspectivas*, UNAM / Plaza y Valdés, México, 2000.