



---

## LA PREPARACIÓN ACADÉMICA PROFESIONAL COMO MECANISMO DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

*Datos de la autora:*

*Nombre completo: Ilsa Elia Torres González*

*Institución de Adscripción: Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la UANL*

*Dirección: Camino de los Quetzales 305 Col. San Jemo, Monterrey, Nuevo León*

*Correo: [ilsaelia.doctorado@gmail.com](mailto:ilsaelia.doctorado@gmail.com)*

*Nacionalidad: mexicana*

*Fecha de envío: 20/Abril/2015*

*Fecha de aceptación: 19/Mayo/2015*

---

### RESUMEN

La eficiencia y eficacia son preceptos que han estado presentes a través de la historia, las teorías y los sistemas de administración pública en muchas partes del mundo, la aseveración anterior es aplicable en mayor o menor medida a cualquier nivel de gobierno y de manera indistinta en las instituciones cuya orientación es la gestión pública. En este artículo se analiza la preparación profesional como mecanismo de incidencia en la eficiencia y efectividad en el desempeño laboral, el estudio fue realizado con funcionarios públicos de Nuevo León que ocupan cargos de asignación directa o indirecta en el Gobierno Estatal actual con cargos de primero, segundo y tercer nivel jerárquico dentro de los esquemas organizacionales vigentes de las dependencias centralizadas y descentralizadas de dicho contexto. Los resultados muestran evidencia de que el fenómeno estudiado influye sobre el desempeño laboral de manera importante y para demostrarlo se desarrolla la presente ponencia.

\*Esta ponencia forma parte de un avance de investigación de proyecto doctoral, titulado La Preparación Académica Profesional como Mecanismo de Eficacia y Eficiencia en el Desempeño Laboral. de la Mtra. Ilsa Elia Torres González, Coordinadora de Programas de Desarrollo de Capital Humano del Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología del Gobierno del Estado de Nuevo León y pasante del Doctorado en Filosofía con acentuación en Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México, [ilsaelia.torres@gmail.com](mailto:ilsaelia.torres@gmail.com).

PROFESSIONAL ACADEMIC EDUCATION AS A MECHANISM OF EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS IN THE PUBLIC SERVICE PERFORMANCE

Efficiency and effectiveness are concepts that have been present throughout history, theories, and public administration systems in many parts of the world. The statement above is applicable in varying degrees at any level of government and interchangeably in institutions whose orientation is governance. This article analyzes professional academic education as a mechanism for influencing the efficiency and effectiveness in job performance. The study reviews Nuevo León, Mexico, officials in positions of direct or indirect assignment in the current state government in charge of first, second, or third management levels within the existing organizational schemes centralized and decentralized units in said context. The results show evidence that the phenomenon affects job performance significantly, which will be explained in this article.

Keywords: Efectiveness, efficiency, job performance, professional academic education.

## **INTRODUCCIÓN**

El desempeño laboral eficiente y eficaz siempre ha sido un componente fundamental para las organizaciones y gobiernos, en la actualidad el tema sigue vigente pero con nuevos componentes como la globalización, los cambios sociales, la implementación de las políticas públicas, así como los ritmos económicos, circunstancias que obligan a las entidades gubernamentales a tornarse eficientes y eficaces para dar a sus administraciones públicas la capacidad y calidad institucional necesaria que responda a las demandas sociales (Hernández, 2010, Romero, 2006).

En este sentido los actores del proceso productivo dentro de la administración pública, son los funcionarios públicos, por ello, es prioritario investigar los mecanismos a través de los cuales éstos se desempeñan laboralmente con eficiencia y eficacia, y al conocerlos, pensar en el desarrollo de un modelo de diagnóstico y evaluación que facilite la detección de los mismos y permita establecer políticas de cambio o bien, estrategias de mejora en el desempeño laboral.

En México, como en muchos países latinoamericanos es muy necesario dar una solución a la modernización de la administración pública, en todos los niveles de gobierno, pues su más alta meta es la de contribuir con el desarrollo en general del país y con el bienestar de la sociedad mexicana en particular, esto solo se puede alcanzar buscando la eficiencia y eficacia, para tal efecto en los años 80s y 90s se consideró prioritaria la modernización a través de la profesionalización de la función pública haciendo un esfuerzo por que el personal de gobiernos de todos niveles se capacitara a través de cursos, diplomados e inclusive formación formal para

llegar a tener congruencia de conocimientos con el puesto que desempeñaban. (Sentíes y Meza, 2011).

La Nueva Gestión o Gerencia Pública, corriente que impulsa esta tendencia hacia la profesionalización del funcionario público, incluyó además la utilización óptima de los recursos, la búsqueda de la calidad y el rediseño organizacional así como la mejora del uso de la tecnología además de la evaluación del desempeño con base en índices competitivos, conceptos que también la integran.

Sin embargo uno de los mencionados conceptos, los procesos de profesionalización, en México no demostraron haber tenido el éxito que se esperaba, pues la discontinua e inexistente voluntad política hizo que los intentos por profesionalizar la función pública no hayan tenido frutos. Sin continuidad y sin el impulso necesario para consolidar aquellas ideas que las tendencias de la década de los 80s y 90s, se aletargaron o detuvieron de tal forma que prácticamente no quedó nada del buen intencionado intento, por ello surgen preguntas como: ¿Es la profesionalización la solución para que el desempeño de los funcionarios públicos sea eficiente y eficaz? ¿Por qué poner los esfuerzos en remediar o recomponer la preparación profesional del capital humano? ¿No será más eficiente utilizar la ya establecida y consolidada educación profesional académica de educación superior como bastión para egresar estudiantes capaces de ejercer con mecanismos suficientes para desempeñarse con eficiencia y efectividad en el desempeño laboral? ¿Erogar recursos para preparar al capital humano para ejercer una función pública tiene necesariamente que hacerse una vez que la persona está instalada en su puesto o responsabilidad laboral? Entonces ¿Qué función tuvo su preparación profesional académica de educación superior? Tal vez no se pueda aplicar, o tal vez lo que estudió como carrera profesional no corresponde a la labor que ejerce en el mundo del trabajo.

La inversión de recursos para el tercer trimestre de 2013 en México para el rubro de servicios educativos fue de 648,748 millones de pesos (INEGI, 2013), cifra que para un país en proceso de desarrollo, es un esfuerzo significativo, aunque comparativamente con los demás países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en donde México es el único país miembro de Latinoamérica, pero existe para preparar a los miles de estudiantes que deciden terminar estudios superiores, y resulta incomprensible que se organicen programas de profesionalización una vez que ocupan un cargo en la función pública, mientras

que podrían ahorrarse recursos, de estar adecuadamente preparados para utilizar los aprendizajes adquiridos y ya pagados por ellos mismos o por los contribuyentes en áreas laborales si fueran congruentes y estuvieran relacionados con su desempeño laboral.

Aunque es bien sabido de la actualización dentro del desempeño público es importante, esto no significa que haya que esforzarse por profesionalizar a quienes cursaron una carrera profesional, duplicando recursos económicos, materiales y humanos en este doble esfuerzo. Esta investigación tiene como objetivo descubrir si la preparación académica constituye un mecanismo de obtención de eficiencia y eficacia en la función pública, tratando de indagar paso a paso el gran cuestionamiento acerca de los esfuerzos por preparar a las personas para la vida laboral, comenzando con las variables fundamentales de preparación profesional, eficiencia y efectividad en el desempeño laboral.

En las estructuras de capital humano del Gobierno del Estado de Nuevo León de los últimos cuatro sexenios, se han podido observar a un veterinario dirigiendo el departamento de recursos humanos de una secretaría, a administradores dirigiendo el departamento jurídico de un instituto, a ingenieros dirigiendo los servicios educativos, a abogados encargados de infraestructuras científicas y tecnológicas del estado, a ingenieros haciendo funciones de vinculación interinstitucional y cooperación internacional, a un ingeniero agrónomo al frente del desarrollo urbano del estado entre otros casos donde es evidente la falta de congruencia entre la preparación profesional y las responsabilidades, perfiles y objetivos de los cargos públicos de asignación. ¿Es entonces, la preparación profesional académica formal un mecanismo de eficiencia y eficacia en el desempeño público o no tiene intervención en el mismo?

Para tratar de entender el fenómeno primero hay que establecer los constructos de las variables, la distinción entre eficacia y eficiencia, según Starr (1974), es básicamente que la eficiencia es aquello que se caracteriza por hacer lo que corresponde, es decir hacer las cosas correctas, lo mejor posible, la mejor manera en que algo se puede hacer o ejecutar con la finalidad de que los recursos que sean necesarios implicar en dicha realización sean aplicados de la manera más racional posible. La eficacia es diferente, pues implica otra cosa; de manera muy concentrada es hacer lo que debe realizarse, es decir las cosas bien hechas son las que realmente deberían ser hechas, valga la redundancia. La eficiencia es una condición indispensable para el logro de objetivos y para asegurar un nivel aceptable de eficacia (Fernández y Sánchez, 1997).

Por una parte la eficiencia hace énfasis en los medios, en hacer las cosas de manera correcta, resolver problemas, salvaguardar los recursos, cumplir con tareas y tener la capacidad de entrenar a otros. La eficacia por otro lado, hace énfasis en los resultados, también en hacer las cosas correctas pero enfocándose al logro de objetivos y proporcionar eficacia a otras personas (Fernández y Sánchez, 1997).

Al referirse a la práctica administrativa, Peter Durker (citado en Calude y Álvarez, 2005), menciona que la eficiencia se relaciona con el hecho de hacer las cosas necesarias para alcanzar los objetivos mientras que la eficacia se refiere a hacer bien las cosas que se hacen, La eficiencia es primero, pues hay que seleccionar las actividades que interesan y después la eficacia, es decir, poner cuidado en hacerlas bien.

Para comprender de manera más profunda cada constructo se hablará de cada uno de ellos a partir de este momento para luego retomarlos de manera comparativa

### **Marco Teórico**

El constructo eficiencia, encierra en sí mismo una serie de variables intangibles pero que a la vez pueden ser comprobadas o medidas. Al hablar de eficiencia podría decirse por ejemplo; que una maquinaria eficiente, la eficiente batería, o la economía eficiente, sin embargo en este trabajo el término se referirá siempre a la capacidad de una persona de hacer correctamente las cosas, es decir, es un constructo que se refiere a producción de acciones, insumos o resultados medidos con relación a los insumos materiales, humanos o temporales usados para lograrlos por tanto uno de los componentes más importantes de la eficiencia es la elección de las metas acertadas y la manera en la cual se han de lograr en cortas palabras “capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 9).

En muchos documentos relacionados con las responsabilidades del funcionario público, queda expresamente manifiesto que la eficiencia es un componente indispensable para cumplir con el desempeño. Es así como se pueden observar normativas, preceptos, códigos de ética y hasta leyes que lo mencionan.

Por ejemplo en México, la Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos, menciona el constructo eficiencia como parte de los elementos que el funcionario público debe mantener en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, de tal manera que no sólo como precepto teórico y valoral, la eficiencia en la función pública es una obligación que implica ciertas componentes entre los que se encuentran; la máxima diligencia en el servicio, absteniéndose de omitir, suspender o cometer deficiencia en el desempeño. Considerar los aspectos legales en su planeación, cumplir con leyes y otras normas, utilizar los recursos adecuadamente, custodiar la información y documentación, ser imparcial y respetuoso y mantener comunicación escrita con sus superiores de la continuidad de las órdenes que le sean dadas por éstos (Ley Federal de Responsabilidad de los Servidores Públicos, 2012).

En otro ejemplo, el Código de Ética del Estado de Nuevo León, el cual tiene carácter de observancia obligatoria para todas las personas que forman parte de la Administración Pública de esa entidad y que presenta como objetivo construir un buen gobierno y contar con funcionarios con una sólida cultura de servicio que tomen en cuenta la importancia y dignidad de su desempeño. En él, está mencionada la eficiencia como un criterio intrínseco a la persona, orientada al servicio público y que se relaciona con el enfoque de calidad, cultura y desarrollo sustentable (Portal del Gobierno de Nuevo León, 2012).

También en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y municipios de Nuevo León, cuya última reforma fue publicada en el año 2008, se menciona la eficiencia como una responsabilidad y como una obligación a cumplir por parte del capital humano asignado a un cargo público (Ley Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y municipios de Nuevo León, 20018).

La eficiencia en el servicio público es tan importante como la honestidad y equiparable a la responsabilidad administrativa o la actitud de servicio, equidad y respeto que dichas personas tienen que mostrar ante los usuarios.

Por otra parte, la eficacia de acuerdo con el Diccionario de la Real Académica Española, eficacia significa virtud, actividad, fuerza y poder para obrar, de tal manera que eficaz es una persona o algo activo, fervoroso, poderoso para obrar o actuar, pero también aquel o aquello que logra hacer efectivo un intento o propósito determinado, la eficacia evoca básicamente la

producción intencionada de una realidad como resultado de la acción de un agente idóneo para obrar (Parejo, L., 1995).

Este término aparece en múltiples escritos desde los inicios de la antigüedad y en todo tipo de ámbitos, contextos y áreas del conocimiento, para efectos de este trabajo, se tomará su definición y comprensión desde los parámetros teóricos tanto de la administración en general, como de la psicología organizacional y la administración pública (Fernández y Sánchez, 1997).

La administración como teoría científica es relativamente reciente, pero tal como hoy se presenta lleva consigo un largo camino histórico en el cual, han sido múltiples las aportaciones de pensadores provenientes de diversos campos.

Desde los tiempos más remotos de la historia humana, los habitantes de la tierra se vieron en la necesidad de organizarse para afrontar las condiciones adversas del medio ambiente en donde se desarrollaron, además de la voluntad de sobrevivir y el desarrollo de la inteligencia humana poco a poco hizo que el hombre dominara el medio favoreciendo su calidad de vida, desarrollando técnicas de adaptación y creando pequeñas poblaciones en agrupamientos cada vez más estructurados. Con ello, la organización se fue haciendo más compleja y requirió de conformar estructuras administrativas capaces de diseñar, coordinar y sobre todo dirigir los procesos de crecimiento y desarrollo (Fernández y Sánchez, 1997).

La aparición de reglas, códigos de comportamiento y disposiciones se hizo entonces inminente y prioritario y ejercer estos elementos recaía muchas veces en los ancianos o personas con mayor experiencia de las civilizaciones, en donde igualmente se hicieron necesarios la astucia, vigilancia, prudencia y sagacidad de un administrador para el bien común. Reyes, sacerdotes, ministros entre otros pasaron a fungir como los reguladores y realizadores de proyectos, solución de problemas y distribución de la riqueza, así como el uso eficiente de los recursos así como de la conducción de la guerra o la paz (George, 1974, citado en Fernández y Sánchez, 1997).

Con el cambio de actividades y la explotación de recursos naturales, el hombre pasa rápidamente a vivir en organizaciones sociales con prácticas administrativas definidas que básicamente constituyen las antecesoras de la administración moderna. Se pueden encontrar, por ejemplo entre la historia de la civilización sumeria de más de 5,000 mil años documentos escritos

sobre la práctica administrativa, la necesidad de mantener el control hizo que se desarrollara la escritura o registro de datos y por supuesto hacer sólo las cosas que debían estar bien hechas, fue determinante para avanzar hacia el progreso, es decir ser eficaz constituyó desde los inicios de la humanidad una parte importante para la sobrevivencia, organización y aprovechamiento del entorno natural.

En Egipto por ejemplo los administradores gestionaban y defendían los intereses de los que concertaban el poder y se requirió entonces de un gobierno descentralizado, en donde sólo podrían estas organizaciones administrativamente eficaces para mantener controles efectivos en donde el faraón era el origen de todo. Una muestra fehaciente de eficacia en esa civilización todavía puede verse en sus pirámides, pues organizar a más de cien mil obreros durante veinte años no fue tarea fácil y requirió de una gran y eficaz organización administrativa.

Los chinos al igual que los egipcios y los hebreos, usaron conceptos y técnicas administrativas eficaces; el servicio de consejería o asesoría y sistemas de dirección general, fueron dos de sus grandes aportaciones (Legge, 1960 citado en Fernández y Sánchez, 1997).

Otro claro ejemplo de eficacia en la historia, la ofrecen los griegos, quienes dan cuenta de un avance destacado en los procesos administrativos, ejercían un claro control en la admisión de aprendices de maestros y otros trabajadores como carpinteros los cuales estaban sujetos a un examen antes de ser empleados. En resumen, el hombre ha ido avanzando gracias a su organización, misma que ha sido basada en la administración y ésta responder al incremento de la productividad, crecimiento, desarrollo y eficiencia y en consecuencia una mayor eficacia. El alcance de las metas, ha sido tema de interés desde la antigüedad y la eficacia en el logro de dichos objetivos ha despertado la inteligencia del ser humano desde sus inicios (Fernández y Sánchez, 1997).

Es así como al paso de la historia, la mayoría de los procesos administrativos que el hombre ha logrado se ha realizado por pruebas de ensayo y error y el aprovechamiento de la experiencia de otros, se establecieron principios por la necesidad del logro de objetivos propuestos, el criterio de eficacia/eficiencia fue el regidor de dichos principios, pues el hombre siempre está en la búsqueda de cómo hacerlo mejor, cómo avanzar más y más rápido, cómo defenderse mejor, cómo ser más eficiente y eficaz.

La importancia de la eficacia en la administración actual guarda relevancia debido a que, generalmente los recursos para programas dentro de los gobiernos en lo referente a recursos materiales como humanos, es en muchas ocasiones limitado, entonces es trascendente hacer lo que se debe hacer, valga la redundancia y sobre todo, hacerlo bien.

La toma de decisiones, juega un papel muy importante en los proyectos y acciones dentro de la administración pública, por ello en este trabajo se tomará en cuenta como un aspecto relevante dentro de la eficacia. La manera en que se determina qué hacer y cómo hacerlo, recae en el liderazgo que ejercen los puestos claves dentro de la jerarquía organizacional pública.

Hoy en día, los conceptos como la eficacia que evocan a otros como la productividad, calidad o rentabilidad, deben ser analizados con más rigor hablando de la situación laboral de los empleados públicos, pues aunque el aparato administrativo público sea grande y diverso, los empleados públicos son muy parecidos en lo sustancial y la eficacia depende en lo esencial de la dirección que se tenga y de los recursos disponibles (Villalba, 1994).

Otro componente de la eficacia además de la toma de decisiones y el liderazgo, lo conforma la habilidad para manejar la tecnología necesaria para llevar a cabo su desempeño. Hoy en día, más que nunca seguir el ritmo vertiginoso de la modernidad tecnológica es imprescindible para ser eficaces dentro del servicio público, prácticamente en todos los niveles, pero sobre todo en los puestos que se analizarán en este trabajo, subsecretarios, directivos y coordinadores, pues en éstos recae la responsabilidad de estar bien informados así como sostener vínculos en donde la comunicación juega un papel muy importante. Sin el uso de la tecnología y los medios de comunicación modernos, en la actualidad la eficacia en el desempeño de una persona no existe.

Para la Teoría de la Nueva Gestión Pública, el uso de las tecnologías de información y comunicaciones ocupa un papel importante dentro de las herramientas que propone, esto con el objetivo de facilitar, entre otras cosas los quehaceres del sector público así como fomentar la transparencia y la rendición de cuentas (Bonnina, 2005).

En los años ochentas, las administraciones de muchas partes del mundo se vieron inmersas en la necesidad de diseñar y aplicar reformas de modernización, pues las administraciones públicas se encontraban con escasos recursos además de un profundo descontento social ante el papel que

se estaba desempeñando. Por ello una forma de responder a esa crisis del sector público fue a través de nuevas formas de gestión pública, en donde el uso de tecnologías de información y comunicación como medios de vanguardia se suscitó como medida de incremento a la productividad y dar mayor seguimiento a los proyectos y políticas públicas así como enfrentar la rendición de cuentas y resultados con base en la evaluación. En este sentido, el uso de las tecnologías trajo consigo mejores redes de información en los sectores estratégicos y contribuyó a contar con sistemas más sofisticados de procesamiento de las ideas pero sobre todo, optimizar los tiempos y tener una mejor percepción de las demandas reales de los usuarios (Bonnina, 2005).

Concretamente en México, la eficiencia de los administradores públicos para mantener y operar instituciones dedicadas a la producción de bienes y servicios debió asumirse eficientemente para abatir costos de producción y operación (Parguez, 2002, citado en Ramírez, 2007).

Con la finalidad de hacer más objetiva la descripción de estos constructos se presenta la siguiente tabla comparativa y de asociación de componentes descriptivos de los dos constructos abordados en este espacio, no sin antes aclarar que esta clasificación y análisis no puede usarse indiscriminadamente o de manera generalizada, pero sí en el contexto del fenómeno planteado en este estudio.

Tabla 1. Comparación teórica entre Eficiencia y Eficacia

CONSTRUCO	ENTENDIDO COMO:	ÉNFASIS EN:	IMPLICA:
<b>EFICIENCIA</b>	La mejor manera de hacer algo.	En los medios, la optimización de recursos económicos, humanos y temporales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hacer las cosas de manera correcta</li> <li>- resolver problemas</li> <li>- salvaguardar recursos</li> <li>- cumplir con tareas</li> <li>- capacitar a otros</li> <li>- planear</li> <li>- programar</li> <li>- conocer</li> </ul>
<b>EFICACIA</b>	Hacer lo que debe realizarse.	En el logro de objetivos, metas, propósitos, programas, proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ser activo</li> <li>- ser constante</li> <li>- tomar decisiones</li> <li>- tener sentido común</li> <li>- conocer</li> <li>- tener habilidades</li> <li>- tener competencias</li> </ul>

Fuente: Archivo de la autora

Los mecanismos de Eficiencia y Eficacia en el Desempeño Público son analizados una vez que fueron definidos los términos de eficiencia y eficacia de manera general y desde el enfoque de la función pública, en este apartado se tratará de fundamentar los mecanismos a través de los cuales se logran, es decir, la manera, medios, actitudes, conocimientos y competencias que se ponen en juego para que una persona logre ser eficiente y eficaz en la administración gubernamental.

En este trabajo, el término mecanismo debe ser entendido como el conjunto de las características y/o elementos que hacen que algo se logre o alcance. También se deberá de visualizar como el proceso en el que dicho conjunto de características y/o elementos se conforman en un todo es decir, cómo y con qué una persona logra ser eficiente y efectiva en el desempeño laboral en general y específicamente en la función pública.

Si bien podrían ser muchos las características y elementos que conformen el mecanismo de obtención de la eficiencia y la eficacia, luego de la investigación documental se consideró acotar lo siguiente:

Las decisiones estratégicas para obtener la eficiencia y eficacia en la función pública tienen que ir sustentadas desde la base de la conceptualización de dos de los elementos que la teoría de la Nueva Gestión Pública indica que inciden de manera determinante en la función pública son precisamente la eficiencia y la eficacia. Dichos elementos junto con la ética forman la trilogía que todo funcionario público está obligado a profesar en su labor cotidiana (Younes, 2004).

Aun no se sabe si estos dos elementos, que debe estar presente en cada uno de aquellos que han sido asignados como servidores públicos y expresan su vocación de servicio, se adquiere en la propia formación académica o durante el ejercicio público. Lo que sí se puede apuntar es que la eficacia y la eficiencia pueden conformarse en un conjunto de actitudes que impactan en la toma de decisiones y forma de desempeñarse como funcionario público.

Los mecanismos para la eficiencia y eficacia que serán tomados en cuenta de acuerdo a la teoría de Capital Humano y la materialización de competencias, capacidades y compromisos, para esta investigación son:

Tabla 2. Asociación de Elementos de Capital Humano, Constructos de Investigación y Mecanismos de Obtención de la Eficiencia y Eficacia.

ELEMENTOS DEL CAPITAL HUMANO	MATERIALIZACIÓN	CONSTRUCTO ASOCIADO	MECANISMOS
Competencias en el desempeño	a) Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma.	Eficacia Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de estudios formales de educación superior</li> <li>Área de conocimiento</li> <li>Aérea de conocimiento y relación con sus funciones o perfil de puesto</li> </ul>
	b) Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones</li> <li>Jerarquización de valores</li> <li>Obtención de resultados</li> </ul>
La capacidad de innovar y mejorar	a).Gestión de la diversidad.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternativas</li> <li>Planeación</li> </ul>
	b) Gestión de la colaboración	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>
	c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa</li> <li>Creatividad</li> </ul>
	d) Gestión del aprendizaje.	Eficiencia Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad para aprender cosas nuevas</li> </ul>
	e) Gestión del cambio.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación</li> </ul>
El compromiso y la motivación	a)Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> <li>Compromiso</li> <li>Perseverancia</li> <li>Continuidad</li> </ul>
	b) Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación endógena</li> <li>Motivación exógena</li> </ul>
	c) Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación oral</li> <li>Comunicación escrita</li> </ul>
	d) Gestión del clima de trabajo.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> </ul>
	e) Gestión del cumplimiento.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntualidad</li> </ul>

Eficacia

- Asistencia
  - Logro de objetivos
- 

Fuente: Archivo de la autora

## **METODO**

Este estudio que se realizó fue de tipo cuantitativo el cual permitió analizar la hipótesis formulada. A mayor relación entre la preparación académica profesional de los funcionarios públicos del Gobierno del Estado de Nuevo León, mayor eficiencia y eficacia en su desempeño laboral. Para analizar el fenómeno se aplicaron encuestas de opinión dependencias del Gobierno Estatal, contando con la participación de personas con carrera profesional y un puesto por asignación de primero o segundo nivel en la escala jerárquica de la función pública. Se analizaron las variables eficacia y eficiencia y la relación con la preparación académica profesional de los funcionarios públicos.

Estudiar la relación que existe entre la preparación académica profesional de los servidores públicos y la obtención de la eficiencia y efectividad en el desempeño laboral dentro de la función pública, es importante para contribuir con la investigación del campo de las Ciencias Políticas y la Administración Pública. Su finalidad es la obtención del conocimiento del proceso de inclusión de capital humano a la función pública y su desarrollo profesional dentro de la organización para conocer los mecanismos a través de los cuales se seleccionan y se asignan puestos en las instancias gubernamentales y la manera en que se desempeñan.

El objetivo general de la investigación fue determinar si hay relación entre la preparación académica profesional de los servidores públicos con la eficiencia y eficacia en su desempeño laboral a través del conocimiento de los mecanismos que intervienen para obtenerlas y los componente fundamentales que se deben tomar en cuenta para evaluarlas.

La metodología es una de las partes más importantes de cualquier investigación, la cual constituye “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. (Hernández, Baptista y Fernández Collado, 2007). En la investigación, es imprescindible elegir el enfoque que más se acerque a lograr esclarecer los supuestos y lograr los

objetivos del estudio, por ello, el investigador debe hacer un análisis de los mismos y determinar de manera reflexiva la tendencia que ha de guiar su estudio.

Se declara que la investigación está basada en un método descriptivo, pues se orienta hacia el presente y actúa en los niveles de investigación aplicada y activa, no se pretendió modificar o manipular el fenómeno de investigación, sino describirlo, analizarlo, registrar e interpretar las condiciones de cómo se desarrolla (Pérez, 2004). Mediante el método descriptivo, se puede definir el fenómeno de investigación, sus características y componentes, así como delimitar las condiciones y los contextos en que se presenta y las distintas maneras de manifestarse (Hernández, Baptista y Fernández-Collado, 2007). Es además un método que se adapta de manera natural a los fenómenos de investigación sociales y políticos de grupos como el que contiene este documento.

Con respecto al tiempo, esta investigación es transversal, pues se realizó en un sólo momento histórico y a pesar de que se han invertido dos años para la planeación del estudio y la penetración teórica, la recolección de datos se suscita en un tiempo determinado. Esto facilitó el estudio y se contextualizó el fenómeno a la realidad actual.

El plan a seguir para el desarrollo de la investigación, se basó en los pasos del método científico ya que dicho método constituye la ruta por la cual se planeó llegar a obtener los datos necesarios para responder a las interrogantes de investigación.

Para la elección de los participantes se tomaron en cuenta tres condiciones fundamentales en el momento de la aplicación del instrumento de recolección de datos: que se encontraran desempeñándose laboralmente algún puesto público dentro de alguna dependencia central o descentralizada del Gobierno del Estado de Nuevo León, que contaran con estudios académicos profesionales al menos de educación superior terminados y que su nivel de puesto fuese de primero a tercer nivel, director general, director de área o coordinador. No se tomaron en cuenta características de género en el estudio ni tampoco se consideraron funcionarios que hubieran obtenido su puesto público por elección popular.

La muestra intencional y por conveniencia en la que se aplicó el instrumento de recolección de datos estuvo conformada por 30 funcionarios públicos, los cuales participaron de manera voluntaria.

Los sujetos de estudio se contabilizaron en un total de 30 y los principales datos para hacer el estudio como variables socio demográficas y de control fueron la edad; el área de conocimientos con base en sus estudios profesionales académico formales de nivel superior y/o posgrado, así como el número de años dedicado a dichos estudios, años de experiencia en la función pública, también la relación de sus estudios profesionales académicos formales con el área de desempeño laboral en el gobierno estatal entre otras que a continuación se describen.

De los 30 participantes en el estudio, 11 tienen entre 24 y 37 años de edad, 15 de ellos entre 38 y 47 y 4 personas son de 48 años o más. Se consideró importante la edad cronológica de los participantes como una variable de control. Cabe mencionar que la edad más baja fue considerada con base en la aproximación que existe con la edad en la que, una persona termina sus estudios profesionales de carrera dentro del sistema educativo mexicano.

Dado que el estudio se centra en la preparación formal y debido a los tiempos actuales en donde las personas consideran aun más continuar con estudios de posgrado, se detectó que 21 personas cuentan con educación académica de nivel superior, 8 han cursado un posgrado y una persona tiene el grado de doctor.

De los sujetos estudiados, solo 5 de 30 cursaron estudios relacionados con la Administración Pública. Sin embargo también fue importante indagar cuántos individuos del total de la muestra habían en un momento dado estudiado de manera informal algo relacionado con la Administración Pública y se detectó que solo 8 habían cursado estudios no formales relacionados con esta área del conocimiento mientras que otros 22 no habían llevado a cabo, cursos, talleres o diplomados al respecto.

Debido a la gran diversidad de oferta de carreras que existe en México se acotó la información al respecto dividiendo por grandes áreas de las ciencias y así obtener la información sobre el área de conocimiento que los participantes cursaron. Fue así como se encontró que la mayoría de los encuestados, estudiaron carreras de educación superior y/o posgrados del área de Ciencias Sociales, 7 de ellos en Ciencias Exactas y 4 Ciencias Puras o Básicas.

Como una variable de control se consideró tener la información sobre el número de años de experiencia en la función pública de los participantes, encontrándose que 8 cuentan con una mínima experiencia entre 0 y 3 años, mientras 7 y 6 individuos tienen entre 4 y 7 años y entre 8 y 11 años en puestos públicos mientras que solo 3 han trabajado entre 12 y 15 años, así mismo se detectó que 5 funcionarios acumulan entre 16 y 19 años en el desempeño público mientras que uno solo tiene más de 20 años dedicados a este tipo de trabajo.

Luego de la pertinente revisión de las áreas laborales generales que el Gobierno del Estado de Nuevo León, tiene como principales líneas de acción en los puestos directivos y coordinaciones, se encontró que los encuestados se distribuyen en 12 de las diversas temáticas laborales que se cubren en la función pública, como se puede observar a continuación.

Gráfico 1. Resultado de la la clasificación de áreas de desempeño laboral.



Fuente: Archivo de la autora

Cabe mencionar que las áreas antes expuestas no corresponden necesariamente al nombre del puesto de los participantes y que a por supuesto no son todas las que se abarcan en el gobierno estatal, quedando sin correspondencia con los encuestados áreas como Asuntos Internacionales,

Atención Ciudadana, Competitividad y Capacitación, Educación, Desarrollo Regional, Estadística y control, Medio Ambiente y Recursos Naturales, Salud y Seguridad entre otras.

Se encontró que exactamente el 50% de la muestra estudiada, manifiestan tener relacionada el área laboral con el área de conocimiento de su preparación académica profesional formal. Dicha relación se pudo observar en la siguiente tabla:

Tabla 3. Área Laboral de los sujetos de estudio.

Área laboral	No de funcionarios públicos	Si hay relación sus estudios académicos profesionales formales	No hay relación sus estudios académicos profesionales formales
1 Finanzas y Presupuestos	6	4	2
2 Contabilidad y Auditoría	5	2	3
3 Planeación y Desarrollo	4	2	2
4 Asuntos Jurídicos y Normatividad	3	1	2
5 Administración de Proyectos	2	2	
6 Comunicación y Eventos	2	1	1
7 Ingeniería, Infraestructura y Mantenimiento	2	1	1
8 Recursos Humanos y Relaciones Laborales	2	1	1
9 Gestión Administrativa	1		1
10 Informática	1	1	
11 Obra Pública y Urbanismo	1		1
12 Relaciones Públicas, Redes y Vinculación	1		1
	30	15	15

Fuente: Archivo de la autora

Del total de los participantes solo 8 declararon haber sido contratados con base en sus estudios profesionales mientras que el 22 dijeron que al ser seleccionados para ejercer su puesto en la función pública, no se hizo énfasis en su preparación académica profesional para ser ocupados laboralmente. 18 personas fueron cuestionadas y seleccionadas con base en su experiencia laboral dentro de la función pública para ser contratados y los 12 restantes dijeron que no se tomó en cuenta si contaban con experiencia en la función pública para ser seleccionados para ocupar un puesto público.

Estos datos cuantitativos sirvieron básicamente para analizar la interacción entre las cuatro variables del estudio; eficiencia, eficacia, desempeño laboral y preparación académica profesional formal cuyos resultados se mencionan a continuación:

La herramienta de recolección de datos fue un cuestionario que se diseñó de tal manera que correspondiera a las necesidades de la investigación y aportara los resultados suficientes para analizar el fenómeno de investigación. En la elaboración del instrumento se mantuvo cuidado de los siguientes aspectos: la claridad en las instrucciones o procedimientos de aplicación, los ítems el vocabulario y redacción de acuerdo a la población y muestra.

El cuestionario se aplicó con la técnica de la encuesta y tiene como característica principal, estar redactado en forma sencilla y comprensible, consta de 54 preguntas cerradas con opción a respuesta con escala de Likert, en las cuales están consideradas las variables del estudio; eficiencia, eficacia, desempeño profesional y preparación académica profesional. Para la aplicación del instrumento, fue necesario contar con voluntarios que accedieran a ofrecer su tiempo para contestar el instrumento.

La validez y confiabilidad de la encuesta, se basó en el grado en que mide lo que se propone, es decir la “pertinencia, significancia y utilidad de inferencias específicas hechas a partir de los datos” (Gall, et al., 1996). De tal manera que la validez es un juicio sobre la pertinencia de lo que se deduzca a partir de los datos obtenidos.

Los ítems fueron elaborados con bases teóricas de la Administración Pública de Taylor y Bonnin, el enfoque sistémico en las organizaciones laborales y la gestión de las personas en las organizaciones del sector público de Longo (2004) y Aguilar (2011) y se tomaron en cuenta indicadores de modelos de calidad y evaluación de la función pública de Oropeza (2005). Se pretendió que los 54 reactivos midieran los constructos del fenómeno a investigar. Además la encuesta tiene un espacio dedicado a la obtención de datos socio-demográficos de los participantes y que se consideraron fundamentales para medir las variables antes mencionadas. Para medir la variable 1: Eficiencia se contaron con 9 reactivos, para la variable 2: Eficacia 26, mientras que para la variable 3: Desempeño laboral se utilizaron 5 ítems y para la Variable 4: Preparación académica profesional 6 y el resto fueron preguntas para datos socio demográficos.

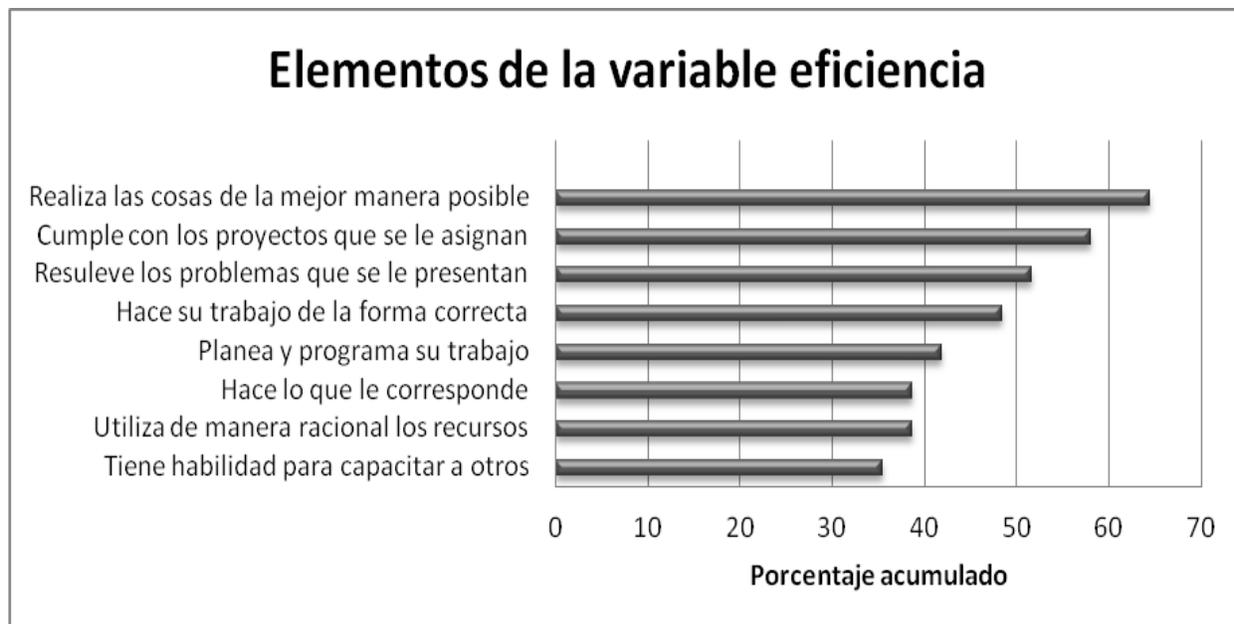
La validez y confiabilidad de instrumentos se sustentó en la herramienta Alpha de Cronbach que arrojó 0.79. Este trabajo ofrece información de carácter básico y práctico, el cual se desarrolla en el ámbito de la función pública del Gobierno del Estado de Nuevo León, podrá ser útil como consulta para la toma de decisiones en la asignación de puestos sin embargo dada la amplitud del tópico también puede ser aplicada en diferentes instituciones públicas, niveles de gobierno y contextos políticos en otro momento. Además se pretende establecer nuevas líneas de investigación toda vez que aborda un problema con diferentes vertientes que incluyen principalmente el caso de las Ciencias Políticas en el área de análisis de la Administración Pública relacionada con la educación y estudios sobre capital humano mismos que se pueden diversificar en investigaciones posteriores a la presente.

El procedimiento a seguir para la aplicación del instrumento fue acudir directamente con los funcionarios participantes, darles las instrucciones de llenado del cuestionario y proceder al llenado de preguntas. Cada individuo utilizó entre 10 y 15 minutos para manifestar su opinión en el total de los reactivos. Una vez recolectados los datos se capturaron las bases de datos necesarias para el análisis de resultados.

## **RESULTADOS**

En la variable 1. Eficiencia, se encontró que conocer resolver problemas, hacer las cosas de la mejor manera posible, utilizar los recursos humanos y materiales de la manera más racional posible y hacer el trabajo de manera correcta haciendo lo que le corresponde, cumplir con los proyectos que se le asignan y planear el trabajo son los elementos que inciden para que el funcionario público sea eficiente. Es así como los porcentajes de frecuencias mostraron que la mayoría realiza las cosas laborales de la mejor manera posible mientras que el elemento menos logrado en cuanto a eficiencia se refiere es la habilidad para transmitir el conocimiento o capacitar a otros. Se mantienen cercanos a la media la resolución de problemas y hacer el trabajo de la forma correcta, es decir de la mejor manera conocida por ellos mismos y según sus conocimientos y preceptos valorales.

Gráfico 2- Elementos de la variable eficiencia-

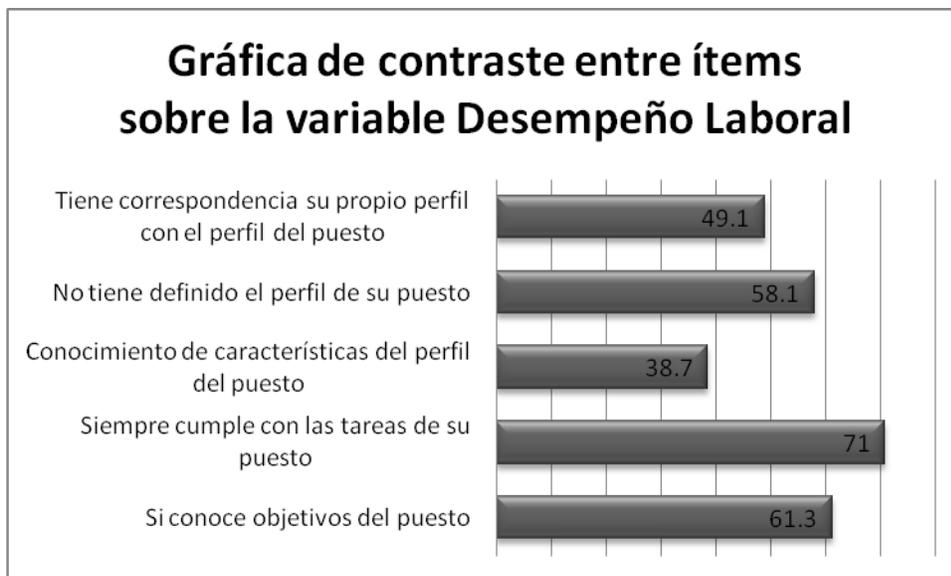


Fuente: Archivo de la autora

La variable eficacia, fue un constructo compuesto multifactorial, el cual se midió mediante 26 ítems y entre los resultados más sobresalientes se encontró que

Al medir la variable 3 Desempeño Laboral se consideraron conocer los objetivos y metas del puesto, las características del perfil requerido para el mismo, el nivel de conocimiento acerca del perfil, la correspondencia entre su propio perfil y el perfil del puesto así como el cumplimiento de las tareas propias del desempeño laboral y se encontró que el 61% de los participantes dicen tener conocimiento de los objetivos de su función o puesto laboral y un poco más, el 71% declararon cumplir con las tareas propias de su desempeño laboral. Sin embargo al preguntar sobre el conocimiento de objetivos y características de su puesto, cerca del 40% y el 60% respectivamente no manifiestan conocerlos los objetivos y el perfil de forma definitiva, por lo cual se infiere que la mayoría de los participantes al manifestar en forma definitiva que sí cumplen con los objetivos y con las tareas propias de su desempeño, es por un supuesto y no por información formal de dichos elementos del desempeño laboral.

Gráfico 4 Contraste entre ítems sobre la variable Desempeño Laboral.



Fuente: Archivo de la autora

### Conclusiones

En todas las organizaciones y en la función pública no siempre deben de estar definidos los perfiles de los puestos y formalizados los objetivos laborales pues sin ello difícilmente una persona puede cumplir con eficiencia y eficacia sus tareas, es indudable que no se puede cumplir con algo que no está establecido, por lo que el estudio concluye que la estrategia principal para que los funcionarios laboren de manera eficiente y efectiva es la definición formal y planeada de cada función, objetivo y tarea de todos los puestos públicos.

Así mismo se construye que al tampoco se puede hacer la selección y asignación correlacionada con los estudios académicos profesionales si no hay una clara definición de los puestos y actividades inherentes a los mismos, es tarea de los líderes de los procesos de asignación, primero establecer los perfiles de puestos para luego hacer la selección adecuada para los mismos, considerando aquellos mecanismos que intervienen en cada función y no por asignación espontanea o perceptiva.

Finalmente para la variable dependiente Preparación Profesional, se midió mediante los siguientes elementos; incidencia entre la preparación académica y el desempeño laboral, necesidad de contar con conocimientos académicos relacionados con la Administración Pública,

utilización de conocimientos generales adquiridos durante la preparación académica formal, relación de la temática de las asignaturas de su carrera profesional con el desempeño laboral y la importancia de su preparación académica como factor determinante para conseguir el puesto en la función pública.

Para la mayoría de las personas que desempeñan un trabajo en la administración pública del Gobierno de Nuevo León, quienes fueron los sujetos de estudio para esta investigación, la preparación académica profesional tienen un nivel de incidencia determinante para lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral.

Se determinó que los mecanismos de obtención de la eficiencia y la eficacia en el desempeño laboral son el conjunto de acciones, cualidades, competencias y atributos con los que una persona se labora dentro de la administración pública y los componentes fundamentales que se deben evaluar para conocer si el administrador público se desempeña con eficiencia y eficacia deben estar apegados a los indicadores de modelos de calidad y la evaluación del desempeño.

Los 30 administradores considerados, se encontraban laborando en el momento de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos dentro del Gobierno Estatal de Nuevo León. Como resultado de los seis ítems socio-demográficos los resultados arrojaron que:

El 100% cuentan al menos con estudios de preparación profesional, misma que en México también se le denomina nivel licenciatura. Del total, solo dos participantes tienen estudios de posgrado de nivel doctoral y ocho de nivel maestría.

Tomando en cuenta que no se consideraron administradores públicos cuyo cargo fuese de elección popular, la distribución de la muestra se colocó de la siguiente manera, un participante se encontraba en nivel de subsecretario, cuatro como directores y 25 encuestados como coordinadores de área.

Respecto a su preparación profesional, las áreas del total de la muestra el 66% estudio carreras profesionales insertadas en las Ciencias Sociales, el 24% en Ciencias Puras o Básicas y el 10% en ciencias Exactas sin embargo un 30% manifestaron tener estudios informales relacionados con el área de Administración Pública, entre los cuales se consideran diplomados, talleres o cursos.

Es de gran importancia que toda organización laboral, considere que para lograr la eficiencia y eficacia y con ello optimizar la calidad y rendimiento de su capital humano, se guarde congruencia entre la preparación académica profesional con el perfil del puesto y áreas de conocimiento relacionadas con éste.

La inversión en la educación superior tendrá que ser considerada seriamente si el capital humano, producto de las instituciones educativas no es acorde a lo que las organizaciones necesitan. Es bien sabido que un egresado al insertarse laboralmente a una organización, regularmente requiere de un tiempo de capacitación mismo que no tendría que ser necesario si la preparación profesional y los perfiles de los puestos laborales se empataran antes de la elección del personal por lo que el costo de preparación y el costo de capacitación significa un doble esfuerzo económico para todos.

La eficiencia y la eficacia en el desempeño de los servidores públicos es una necesidad urgente en las instituciones gubernamentales y la asignación de puestos y responsabilidades debe ser meditada y enlazada a la preparación académica con la finalidad de mejorar procesos de la administración pública y de aprovechar los conocimientos adquiridos en la preparación profesional, lo cual significaría un mayor rendimiento en el desempeño público.

## Referencias

- Aguilar, C., (2011) El capital humano: Definición y características. Revista Digital Axeleratum Capital Humano, Planeación, Recursos Humanos. Artículo publicado el 18 de septiembre de 2011. En <http://axeleratum.com/2011/el-capital-humano-definicion-y-caracteristicas/>
- Bonnina, C. (2005). Tecnologías de información y Nueva Gestión Pública: experiencias de gobierno electrónico en México. No. 167. CIDE Colección de Documentos de Trabajo para difundir avances de investigación. Centro de Investigación y Docencias Económicas. México
- Claude, G. y Álvarez, L. (2005) Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Person Educación de México: México.
- Fernández, R. M. y Sánchez, J. (1997) Eficacia Organizacional. Concepto, Desarrollo y Evaluación, editorial ediciones Díaz de Santos S. A.: Madrid
- Gall, M., Borg, W., Gall, J. (1996). Educational Research: An introduction. Longman. White Plains. N.Y.
- Hernández, J. J. L. (2010), El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación. Daena: Internatiional Journal of Good Conscience, 5(2) 1-15. Ocburbe 2010 ISSN 1870-557X. Localizada en las Bases de Datos de la Biblioteca Digital del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- INEGI (2013) Instituto Nacional de Estadística y geografía. Recuperado en enero 2015 en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx). México.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos Federales. Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios. Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis. Última Reforma 2012. En: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/115.pdf>
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios de Nuevo León. Periódico Oficial del Estado 29 de enero de 1997. Última Reforma 3 de julio de 2010. En: [http://sg.nl.gob.mx/Transparencia\\_2009/Archivos/AC\\_0001\\_0002\\_0056682-0000001.pdf](http://sg.nl.gob.mx/Transparencia_2009/Archivos/AC_0001_0002_0056682-0000001.pdf)
- Longo, F. (2004). Mérito y Flexibilidad, La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Ediciones Paidós Ibérica S. A.: Barcelona.
- Longo, F. (2004). Mérito y Flexibilidad, La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Ediciones Paidós Ibérica S. A.: Barcelona.
- Oropeza, L. A. (2005). *La Evaluación de la Función Pública en México*. Plaza y Valdés, S. A. de C. V.: México
- Parejo, L. A. (1995). Eficacia y Administración. Tres estudios. Ed. MAP Ministerio para las Administraciones Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de

la Presidencia Oficial del Estado, 1ª edición: Madrid.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422007000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Portal del Gobierno del Estado de Nuevo León, (2012 ) en:  
[http://www.nl.gob.mx/?P=ctg\\_programas\\_cod\\_de\\_eti](http://www.nl.gob.mx/?P=ctg_programas_cod_de_eti)

Ramírez, E. C. El proceso de privatización: Antecedentes, implicaciones y resultados. Revista SCIELO, Contad, Adm n.222 México may/agto.2007) Artículo de investigación

Sentíes S. M. E, y Meza T. M. C (2011) La Administración Pública en México frente al siglo XXI, Retos y Oportunidades. Revista de Alta Tecnología y la Sociedad. Academia Journals.com ISSN 1940-2171. Volumen 5, 2011, No.1.

Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D., (1996). Administración. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 6ª edición: México

Villalba, A. A. (1994) La eficacia de la Administración Pública. Diario El País. Archivo editorial del lunes 17 de enero de 1994. Secretario general de Comisiones Obreras de la Administración de la Seguridad Social.  
[http://elpais.com/diario/1994/01/17/economia/758761212\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1994/01/17/economia/758761212_850215.html)

Younes, D. M., (2004) Panorama de las Reformas del Estado y de la Administración Pública. Colección Textos de Jurisprudencia. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.