



## LA IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

De León-De la Garza, . Elda Ayde<sup>1</sup>

*Dirección: FACPYA- UANL*  
*correo: eayde81@hotmail.com*  
*Nacionalidad: Mexicana*

*Fecha de envío: 02/Mayo/2016*  
*Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016*

### **Resumen**

El objetivo que se persigue con el desarrollo del presente ensayo es el demostrar que la administración pública puede llegar a ser mayormente eficiente en su desempeño, si los actores principales, que son los funcionarios públicos, extrapolaran sus funciones actuales a un esquema de competencias, basados en una estrategia de profesionalización, en las cuales dichos funcionarios tuvieran bien definidas sus funciones, así como las competencias y habilidades que necesitan para la correcta ejecución de sus puestos, tomando en cuenta que se estará definiendo un perfil determinado de las competencias que necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas.

Palabras clave: profesionalización, función pública, servidores públicos, competencias

### **Abstract**

The objective pursued with the development of this essay is to show that the public administration can be mostly efficient in their performance , if the main actors, who are civil servants, extrapolate their current roles to a competency framework , based in a strategy of professionalization , in which these officials have well defined roles and competencies and skills they need for the proper execution of their posts, taking into account that will define a particular profile of the skills necessary for the compliance with the mandated responsibilities.

## **Introducción**

En los últimos años se ha incrementado la tendencia hacia la maximización de los recursos humanos como lo plantea Longo (2004), se ha centrado en el desarrollo continuo de aspectos técnicos del personal, que a su vez permita una mayor atención al incremento de sus habilidades y actitudes que impacte manera directa en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Dicho de otra forma es centrar a los miembros de la organización en la parte estratégica de las mismas, con lo que se busca tener un impacto directo en los resultados de las organizaciones, a través de la profesionalización del personal.

En la actualidad existe un nuevo enfoque de la gestión del capital humano, como elemento clave para lograr la competitividad organizacional a través de programas de actualización, formación permanente, especialización y otras actividades donde se tengan como resultado la profesionalización. El adoptar este enfoque en la administración pública es de suma relevancia, ya que es la forma de contacto directo con la sociedad a través de la satisfacción de necesidades de la misma. La satisfacción solo se logra, si las entidades municipales cuentan con funcionarios públicos debidamente profesionalizados, que garantice un nivel adecuado de profesionalismo, que se reflejen una competitiva ejecución de las funciones de cada servidor público y que a su vez se traduzca de manera tangible en la complacencia de las demandas y cumplimiento de las necesidades de la sociedad, a través de proporcionar servicios eficientes y eficaces.

En este sentido hay una tendencia hacia el establecimiento de un enfoque moderno de gestión de recursos humanos, que consiste en el desarrollo integral del capital humano. En dicho desarrollo se pretende reforzar las "habilidades, destrezas y conocimientos" (Ginzberg y Vojta 1981, 48-55), tomando como elemento base la profesionalización; misma que es definida por Gómez (2006) como "la acción y motor de activación para alcanzar, perfeccionar o actualizar la competencia laboral" (165-185), a través de un modelo de competencias directivas. Con el

objetivo de incrementar el nivel de profesionalismo, una alternativa que se propone es la de profundizar más en el desarrollo de las habilidades de los funcionarios. Siendo una alternativa eficiente el contar con un perfil que obligue a adecuar las habilidades que se tienen de los funcionarios, llevándolas de un nivel actual a un nivel deseable. Con un acompañamiento estratégico en el desarrollo de su nivel de competencias específicas para la efectiva ejecución de los puestos públicos.

Por otra parte es importante resaltar que la profesionalización se logra con esfuerzos continuos, una de las alternativas en este aspecto es a través del diseño de un modelo de formación de competencias directivas específicas que determine un perfil de funcionario estándar, que contribuyan a incrementar el nivel de desempeño y competitividad de las entidades municipales. Sin embargo en muchos de los casos en donde se han hecho esfuerzos por profesionalizar, no se mantiene una continuidad que garantice la permanencia, de tal suerte que se vuelven iniciativas espontáneas. Dando como resultado poca seriedad o poca importancia al desarrollo del que debiera ser el motor principal de toda función pública: su personal. Antes se mencionó que es importante contar con un perfil definido de funcionario público, en este sentido se vuelven indispensable las estrategias que desarrollen la áreas de recursos humanos, en función de dos aspectos: el primero la selección adecuada de su personal y como segundo aspecto el desarrollo del mismo. Buscando con esto contribuir al incremento del grado de profesionalización de la función pública.

## **Marco Teórico**

### **Evolución de la profesionalización**

En la actualidad existen algunos esfuerzos por profesionalizar a la función pública en México, como evidencia de esto se tiene la promulgación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en el 2003, así como la existencia del Estatuto de Profesionalización del Estado de Nuevo León, que sustentan el marco jurídico para la profesionalización del servicio público.

El surgimiento de la profesionalización a través de la construcción de un servicio profesional de carrera, es un fenómeno reciente motivo por el cual tiene muchas modificaciones, revisiones y posibles reformas. (Martínez, 2005). Han sido muchos los esfuerzos realizados por tener sistemas de profesionalización en la función pública hasta llegar al año 2003, cuando se emite la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF). En su 2º artículo, lo define como "el mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad".

Para efecto del tratamiento que se le dará al concepto de profesionalización en este ensayo, tomaremos como referencia lo adscrito en La Carta Iberoamericana, dónde se define como:

“La garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”.

En la misma Carta, en su epígrafe 2, relaciona la posesión de estos atributos con la existencia de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos orientado a la producción de las mencionadas garantías, esto es, a: “compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los

requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos”.

En este sentido la interpretación que se le da, va en función de preservar la profesionalidad de la Administración Pública, ya que en la medida en que se aplique correctamente, se podrán disminuir las malas prácticas como: la arbitrariedad, nepotismo y clientelismo político. Como consecuencia se dará mayor flexibilidad a los sistemas de gestión y adecuado desarrollo del personal a través del diseño de un modelo de competencias, que coadyuve a lo antes mencionado.

En este contexto, observamos que se han generado avances en la mejora de la profesionalización de la función pública tanto en la Federación y en el Estado, sin embargo a nivel municipal se presenta una actuación institucional rezagada para llevar a cabo la implantación de la profesionalización. En la mayoría de los municipios no se ha logrado implementar la profesionalización del servicio público para mejorar su nivel de competitividad. A pesar de constituir una preocupación de los propios gobiernos municipales, tal como se mencionan en distintas asociaciones de autoridades locales a nivel nacional y en diversos foros, donde procuran acciones de cooperación municipal para instaurar el servicio público de carrera y estrategias profesionalización de los servidores públicos municipales.

### **Limitaciones de la profesionalización**

Debido a la importancia que ha adquirido este nuevo enfoque, se han desarrollado algunos estudios que analizan las deficiencias de gestión de capital humano. No solo en el ámbito privado, sino también en la administración pública. En este sentido consideremos un estudio realizado del perfil de los municipios de México (1995), donde a través de una encuesta sobre el desarrollo municipal en el año 2000 y otra encuesta nacional sobre el desarrollo social en el 2002, dirigida a presidentes municipales, se encontró evidencia de que Nuevo León ha tenido incremento en las unidades de gestión de personal, en relación a los años 1995, 2000 y 2002. No con ello se manifiesta su efectividad. En otras palabras se ha incrementado la creación de áreas de recursos humanos en más municipios, pero esto no garantiza que desempeñen todas las funciones correspondientes a la gestión del personal. Por funciones correspondientes, nos referimos a toda las actividades propias desde el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, pago de sueldos e incentivos y despidos. Y no solo la parte de sueldos y despidos como regularmente destacan como funciones principales de las áreas de RH.

Otros estudios clásicos han profundizado en el apartado específico de la profesionalización, tal es el caso de los estudios de Mintzberg (1983, 1996, 2000, 2005), que destaca por un lado la importancia de este proceso pero deja de manifiesto el considerable rezago en el campo de la Administración Pública. Asimismo, hay que destacar los trabajos de Laufer y Burluad (1989), o estudios muy particulares en algunas funciones públicas como los Price Waterhouse Coopers (1998) o de la propia OCDE (1999). También pueden señalarse los trabajos de especialistas mexicanos (Martínez, 2003, 2008, y 2012). En donde dejan de manifiesto la importancia pero endeble seguimiento a la estrategias de profesionalización, ya actualmente se encuentra con esfuerzos incipientes y escasos avances ya que en la agenda política, no aparece formalmente la profesionalización de la función directiva.

El informe elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), denominado “*The State of Public Service*” (2008), donde señala que, aún y cuando todos los países que pertenecen a este organismo tienen un sistema de directivos profesionalizados, existen países que están por debajo del promedio. Tal es el caso de Turquía, Japón, República Eslovaca, Islandia e Italia, Alemania, Irlanda, situándose en último lugar está España (Villoria y Pino 2009).

Para el caso de México que es miembro de desde 1994, al día de hoy no cuenta con una ley de profesionalización que se aplique en el ámbito municipal. Para este caso, solo se tiene la Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Federal decretada en el año 2003, su reglamento del 2 abril 2004 que representó su puesta en marcha y su nuevo reglamento publicado el 6 de septiembre del 2007 que representa una reforma significativa en su diseño. Sin embargo con muchas limitaciones en su aplicación.

Existen algunas evidencias del interés en materia Estatal, por introducir esquemas de profesionalización en las administraciones públicas municipales. Tal es el caso de las acciones coordinadas a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), que tiene como misión impulsar la profesionalización y el desarrollo de los servidores públicos de los gobiernos locales, para servir a la sociedad con la mayor eficiencia y eficacia. Dicho Instituto esta integrado por algunos Estados de la República como: Aguascalientes, Hidalgo, Campeche, Coahuila, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán, Zacatecas y Distrito Federal, pero no así para el caso de Nuevo León. Dejando de manifiesto que existe mucha oportunidad para establecer programas que contribuyan a la adecuada implementación de estrategias de profesionalización en nuestro Estado. Sin

embargo no se logran capitalizar esos apoyos, de forma que se pueden ver avances sustanciales en este aspecto.

Por otra parte es importante considerar el decreto que establece el estatuto de profesionalización para el servicio público emitido en el 2007, que tiene como objeto establecer el marco jurídico básico para regular el Sistema de Profesionalización de la Administración Pública en Nuevo León. Sin embargo no existe una obligatoriedad a nivel local, ya que en uno de sus apartados menciona que el "Titular del Ejecutivo Estatal podrá celebrar convenios con municipios, para el desarrollo profesional de sus respectivos servidores públicos". Dejando de manifiesto que no hay un rigor en su aplicación a nivel municipal para tal efecto.

Por consiguiente es preciso retomar que la profesionalización tiene un significado mas amplio que el de capacitar de forma tradicional a los servidores públicos para el cumplimiento de sus tareas o de indicadores normativos. En este sentido estricto nos referimos a la construcción deliberada de capital humano (Merino, 2006), supone un compromiso con el desarrollo individual de cada uno de los miembros de la organización, con la orientación hacia valores colectivos y propósitos institucionales de visión a largo plazo. Dicho de otro modo el entrenamiento y la instrucción, no equivalen a profesionalización. Sin embargo esta es una mala práctica que se ha venido propagando en el sentido de interpretar como profesionalización, esfuerzos de capacitación, que si bien es cierto contribuyen al desarrollo de ciertos aspectos del personal, no garantizan el desarrollo de las competencias o habilidades específicas con las que debe contar para un nivel competitivo de profesionalización.

Por consiguiente sería importante establecer como parte de una política pública, la profesionalización para que se dirige hacia la solución de problemas, entre los que destacan la improvisación en la realización de las funciones, dando como resultado una falta de calidad en el desempeño de los puestos públicos. Por otra parte se dice que la profesionalización fracasa



(Merino, 2006), cuando no se logra mejorar el desempeño individual, ni agregar valor a los resultados de la organización. La suma de profesionales no equivale a la profesionalización. El punto de partida son los propósitos organizacionales y contar con las capacidades necesarias para cumplir con los, objetivos de las instituciones, entre ellos promoviendo el desarrollo del personal dando como resultado la formación de un verdadero capital humano.

Por otra parte la profesionalización deja de rendir frutos, cuando se carecen de la descripción precisa de las funciones asignadas a cada uno de sus miembros y más aún si se aluden las capacidades profesionales mínimas requeridas para el puesto en cuestión. Es decir que se dejan de lado los criterios que determinen y evalúen los resultados esperados para las funciones asignadas, a partir de los propósitos institucionales definidos. Criterios que dan origen a lo que define como competencia (García, 2003) que son las habilidades comprometidas relacionadas con el desempeño en el ámbito personal, profesional y en la vida diaria en general, constituyen modelos de competencias. Al no tener estos criterios definidos se tiene como resultado, que cualquier persona pueda aspirar a un puesto en la función pública, dando como resultado el no tener al personal con un adecuado perfil para el cumplimiento de los deberes que demande la función pública. En este la curva de aprendizaje se vuelven mas lenta y los resultados de una adecuada ejecución, se prologuen o tal vez no lleguen.

En contra parte como substitución de los criterios que se debieran tomar en cuenta para la adecuada selección de los funcionarios públicos, se toma como elemento de selección de entrada las razones políticas y partidarias (Merino, 2006) que explican históricamente la carencia de profesionalización en la administración pública mexicana. Donde se vuelve evidente la selección de candidatos basados en lealtad personal que integran los diferentes equipos de trabajo de confianza y no incluyendo al mejor personal disponible en el mercado, que cuente con las características deseables para la adecuada ejecución del puesto.

En un estudio realizado en países de Latinoamérica para puntualizar el grado de desarrollo en la implementación de la profesionalización. Tenemos que México ocupa el séptimo lugar, ubicado en un grupo junto con otros países como Argentina, Colombia, Venezuela y Uruguay. (Rockefeller, D. Center for Latin American Studies and Harvard University 2006). En donde la principal limitación, es el tratar de romper con prácticas basadas en mérito con tradiciones de clientelismo político.

De acuerdo a lo que señala Longo (2004), la flexibilidad puede ser vista desde cuatro enfoques, flexibilidad funcional, flexibilidad contractual, flexibilidad en tiempo de trabajo y flexibilidad salarial. En este sentido sería válido incorporar la flexibilidad cultural, ya que por cuestiones paradigmáticas arraigadas es que de pronto se vuelve tan difícil romper con prácticas arraigadas, que dan como resultado el no poder generar avances en materia de profesionalización. Retardando los avances significativos y bondades que resultan de la implementación de una adecuada estrategia de profesionalización.

Al pasar de los años los países Latinoamericanos han aprendido de la necesidad de mantener un aprendizaje constante en la función pública, para evitar en mayor medida los desaciertos que se generen a partir de no tener un adecuado nivel de profesionalización. Las buenas prácticas como la experiencia sólida son un bien escaso (Echebarría, 2006).

En cuanto a las principales limitaciones a nivel Federal que se han tenido en la implementación son las que obedecen simultáneamente a dos modelos, el tradicional y que se deriva de las Nuevas ideas de la Gestión Pública (Pardo, 2005). En donde distingue como tradicional lo que se refiere a privilegiar en el ingreso el mérito sobre otras consideraciones, en contraste con las nuevas tendencias como: la evaluación de desempeño, certificaciones, establecimiento de capacidades gerenciales e incluso el uso de las tecnologías de información. En este sentido ha

sido compleja la resistencia de adoptar, el Servicio Profesional de Carrera en toda su extensión.

Para este apartado solo se menciona para contextualizar, la situación de la profesionalización en nuestro País.

### **La profesionalización de la función pública**

Las empresas públicas como privadas, han hecho importantes esfuerzo por actualizar los modelos de gestión del personal. Esto debido a la importancia que se le ha dado al capital humano en las organizaciones, siendo el activo más importante de cualquier organización. Para el tema que nos ocupa, en el caso de las organizaciones públicas el concepto, más utilizado es el de profesionalización de la función pública, entendida como parte del núcleo estratégico del Estado, donde el sistema de mérito operan en su plenitud como garantía institucional para la gobernabilidad de los países.

Es importante considerar una evolución significativa que ha tenido la función pública, que en sus orígenes era sinónimo de burocracia (Weber 1962), en donde se define que en toda organización es importante la división del trabajo, jerarquía funcional dividida en puestos que desarrollen diversos roles con diferente grado de especialización, jerarquía y control. Y en la actualidad se le denomina la Nueva Gestión Pública (Denhardt & Vinzant 2000), que es un conjunto de sistemas de administración pública, donde al ciudadano se le ve posicionado en el centro de esta nueva estructura. Dentro de los lineamientos que marca Nueva Gestión Pública se encuentran la medición y la evaluación, procesos que servirán de base para establecer estrategias de profesionalización con el diseño del modelo de competencias directivas.

Así como ya se mencionó que el Servicio Profesional de Carrera ha tenido importantes retos por vencer, la Profesionalización que se desprende de éste como una estrategia que surge a partir de

una falta de profesionalismo en los servidores públicos, también ha enfrentado obstáculos complejos en todos los niveles. Con la excepción de algunas entidades privadas que han podido ser ejemplo en cuanto a su adecuado y exitosa ampliación como son el IFE y la SRE, por mencionar algunas. Al profundizar en lo complejo sobre la implementación de profesionalización, nos remitimos en su aplicación a nivel municipal, pues es parte de lo que se quiere dejar de manifiesto en este ensayo, que está enfocado en cierta medida a poner de manifiesto las limitaciones que tiene la gestión de la profesionalización en el ámbito local.

En este sentido es importante destacar que a nivel municipal se tiene un rezago, en el tema de profesionalización. Teniendo como principales obstáculos a nivel municipal, el hecho de que el período de gobierno de los municipios es muy corto, así como la falta de cumplimiento en las actividades propias de la administración por falta de personal debidamente capacitado para desempeñar funciones precisas. Teniendo estos dos aspectos en contra se torna muy complicado el poder romper con los vicios y malas prácticas en la plenitud de la aplicación de la profesionalización. En el mejor de los casos que se logre aplicar algunas estrategias para su implementación, con los cambios de gobierno o de partidos políticos los avances que se logren cristalizar se vienen abajo. Ese es precisamente el reto la consistencia, en las estrategias establecidas.

En consecuencia lo que se busca como resultados por las organizaciones públicas dependen de las personas en un doble sentido:

1. Se hallan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos, a las tareas que deben realizarse. Por ello, el suministro de capital humano deberá ajustarse en cada caso a las necesidades organizativas, evitando tanto el exceso como el déficit, y gestionando con la mayor agilidad posible los procesos de ajuste necesarios.

La motivación, o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo. Por ello, las normas, políticas, procesos y prácticas que integran un sistema de función pública deben proponerse desarrollar una influencia positiva sobre el comportamiento de los servidores públicos, actuando, en el sentido más adecuado en cada caso, sobre las competencias y la voluntad de las personas en el trabajo.

La función pública consiste en determinar el régimen jurídico en el que están colocados los agentes públicos que preparan, deciden y ejecutan las resoluciones por medio de las cuales se realiza la función administrativa que signa orgánicamente, como el conjunto del personal de la administración. No toda persona que presta servicio al Estado forma parte de la función pública. Por requerimientos actuales el Estado se ve obligado a obtener servicios de personas, a través de distintas formas jurídicas como contrarios administrativos y contratos privados, pero sin incorporarlos a un servicio como sus trabajadores.

En este contexto consideramos como arreglos institucionales, todos aquellos procesos que contribuyan a la profesionalización de las personas que forman parte de las entidades municipales para promover el nivel de competitividad. Dicha competitividad debe dar como resultado proporcionar a la ciudadanía servicios públicos de calidad.

El servicio público está asociado con la prestación de servicios proporcionados por el Estado. Hasta la actualidad es considerado como una actividad especializada que desarrolla una persona para satisfacer necesidades en concreto (Gutiérrez y González 2003).

## **Método**

La metodología utilizada en la presente ponencia es orden cualitativo, dónde utilizaremos métodos que nos ayuden a reunir datos que emplearemos para el análisis profundo del tema a través de una investigación descriptiva, con la finalidad de conocer el entorno que rodea a nuestro objeto de estudio; a través de la recolección de información por análisis documental, a través del análisis de contenido para analizar y detallar la importancia de los conceptos antes señalados así como la necesidad emplearlos con el fin de generar e incentivar la profesionalización como una estrategia de gestión de personal.

Este trabajo se fundamenta en la necesidad del uso e implementación de utilizar la profesionalización, como un estrategia que coadyuve, en la correcta gestión del personal, para lograr potencializar al máximo las habilidades y desarrollo del personal.

## **Conclusiones**

Son claros los beneficios y ventajas que se obtiene como resultado el tener un servicio profesional de carrera para la función pública, más evidentes tal vez en aspecto preciso de la profesionalización, ya que de alguna manera los esfuerzos y estrategias que se realicen se pueden traducir en resultados tangibles, a partir del incremento en el nivel de ejecución de los funcionarios públicos que tendrán como consecuencia mayores cumplimiento y satisfacción de las demandas y necesidades de la sociedad civil.

Sin embargo aun y cuando estas bondades saltan a la luz, es evidente también que es todo un reto el poder romper con malas prácticas que han sido parte de la tradición de la administración pública mexicana y que dan como resultado un rezago importante o esfuerzos poco tangibles en los avances en materia de profesionalización. Teniendo mayor fuerza los malos hábitos que se generan del clientelismo y otras situaciones al respecto.

Aun cuando ha habido esfuerzos evidentes como los que se menciona anteriormente estos no han dado los frutos necesarios para corromper en una cambio radical, que favorezca la implementación consistente de las estrategias de profesionalización, aun por encima de los cambios de gobierno y de los colores políticos.

Queda mucho por hacer en materia de regulación o legislación para promover la obligatoriedad de la adecuada y consistente implantación de la profesionalización en todos los niveles, Federal, Estatal y Municipal. Un camino que valdría la pena aprovechar es tomar como ejemplo de las mejores prácticas de sus aplicaciones a Instituciones como IFE y la SRE, quienes son punta de lanza y ejemplo de buenas prácticas en sus estrategias de profesionalización.

## **Bibliografía**

De la Función Pública, C. I. aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. *Santa Cruz de la Sierra. Bolivia*, 26-27.

David Rockefeller Center for Latin American Studies-Harvard University (2006). *La política de las políticas públicas*. Progreso económico y social en América Latina.

INFORME 2006 Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Denhardt, R. & Vinzant, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering, *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559.

Echebarría, K. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo, Diálogo Regional de Política, Departamento de Integración y Programas Regionales, Departamento de Desarrollo Sostenible.

García F. y José Antonio (1971). Tratado de Derecho Administrativo. *Revista de Derecho privado*, 1 (2), 39-40.

Ginzberg, E. Y Vojta G.J. (1981). The service sector of de U.S. economy, *Scientific American*, 244 (3), 48-55.

Gómez, C. (2006). Un enfoque estratégico en la Gestión de los Recursos Humanos: El Sistema Integral de Profesionalización para la Administración Pública de Nuevo León. *Revista de Servicio Profesional de Carrera*, 3 (5), 165-185.

Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF) Publicada en el Diario Oficial de la Federación del 10 de abril de 2003. Reformada: mediante Decreto por el que se reformó su artículo 8, publicado el 1 de septiembre de 2005 en el

D.O.F. Reformada y adicionada por Decreto publicado el 9 de enero de 2006 en el D.O.F.

Longo, F. (2004). Mérito y flexibilidad. *La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. España: Paidós p. 56.

Longo, F. (2005). La implantación de la carta iberoamericana de la función pública: Obstáculos y estrategias de reforma. *CLAD, UN (DESA), México*.

Martínez, R. (2012). Hacia la profesionalización de la función directiva en Latinoamérica. *Revista de Gestión Pública*, 1 (2), 387-419.

Martínez, R. (2005a). *Servicio Profesional de Carrera, ¿para qué?*. México: Porrúa

Merino, M. (2006). *La profesionalización municipal en México*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Administración Pública.

OCDE (2000): *Issues and Developments in Public Management: Country Reports*. Paris. OCDE.

Puón, R. M., & Longo, F. (2011). *Directivos versus políticos: la importancia de la función directiva en las administraciones públicas*. Miguel Angel Porrúa.

Pardo, M. D. C. (2005). El Servicio Profesional de Carrera en México: de la tradición al cambio. *Foro Internacional*, 45(4), 182.

Villoria, M. Y Del Pino, E. (2009). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos En las Administraciones*. Madrid: Tecnos.

Weber, M. (1962). "Bureaucracy", *Essays in Sociology*, Oxford: Oxford University Press.