

## **Servicio civil en México : obstáculos y beneficios**

**Mario Alberto Fócil Ortega**  
**Ma. Fernanda Casanueva**

### **I. ANTECEDENTES.**

El servicio civil de carrera o para efectos de este trabajo también llamado, servicio profesional, constituye una herramienta fundamental en la reforma del Estado y en la modernización de la administración pública. Muchos países han emprendido una serie de reformas que permiten incrementar la eficacia de sus sectores públicos, partiendo de la idea central de que “gobernar bien resulta esencial para responder de manera adecuada a los desafíos de la sociedad” (1).

México ha enfrentado en los últimos tiempos cambios de gran relevancia en lo económico, lo político y lo social, sin embargo en el ámbito de la administración pública se observan aún, algunos rezagos que no se circunscriben únicamente a la operación y a la limitada capacidad de respuesta de las instituciones gubernamentales hacia el ciudadano, sino que afectan la confianza de éste en dichas instituciones.

Es posible afirmar que uno de los rezagos más importantes es el que se refiere al diseño y puesta en marcha de un servicio civil de carrera, que con base en la vocación de servicio, el mérito, la igualdad de oportunidades, la profesionalización, la evaluación del desempeño y la imparcialidad, responda con eficacia y eficiencia a las demandas de una sociedad cada vez más compleja.

Desde 1932, año en que se expide el Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado, se han realizado algunos intentos para desarrollar y establecer tanto el marco jurídico del servicio profesional, como el servicio mismo, con algunos avances, como la expedición de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en 1963, que consagró la inamovilidad de los servidores públicos de base, pero en realidad los resultados en esta materia han sido prácticamente nulos.

A este respecto, Guillermo Haro señala: “De nuestra historia se desprenden auténticos esfuerzos con frecuencia –coartados y fugaces- por crear un servicio público de carrera, pero también trincheras de funcionarios y empleados públicos que se oponen por temor a no perder su patrimonio sectario o enclave personalista” (2).

En la actualidad, la operación del servicio profesional en México, es la asignatura pendiente<sup>(3)</sup> más grave, en el proceso de modernización y puesta al día de la administración pública mexicana. En un contexto de escasos recursos económicos y de demandas sociales crecientes, el reto es conformar un cuerpo de funcionarios profesionales que dote a la ciudadanía de servicios públicos eficientes y de calidad.

“El servidor público profesional es alguien que,... ha sido concientizado de la trascendencia que para la sociedad, la administración pública y para él mismo, tiene el trabajo que realiza y que por lo tanto se desempeña con conciencia social...” (4)

El ensayo que a continuación se presenta pretende analizar los obstáculos a los que se enfrenta la adopción de un sistema de servicio civil, así como los beneficios que seguramente se desprenderán de llevarla a cabo.

¿Por qué hablar en primer lugar de los obstáculos y no de los beneficios?. Porque el éxito de un modelo de este tipo depende ante todo de vencer las resistencias al cambio de cultura laboral de la burocracia mexicana, así como al cambio del paradigma. Los empleados públicos en México, deben dejar de ser “Trabajadores al servicio del Estado” para convertirse en “Trabajadores al servicio de la Sociedad”.

Esta transformación cultural no se logra de manera espontánea, por el contrario debe ser el resultado de una cuidadosa planeación y sensibilización al cambio y no podrá darse mientras no se resuelvan una serie de problemas estructurales que si bien no impiden, por lo menos dificultan el diseño y aplicación del servicio profesional.

## **II. LOS OBSTÁCULOS**

### **II.1 La carencia de un estudio integral sobre la burocracia.**

Para modificar el actual estado de cosas en la burocracia mexicana, modificar su imagen ante la sociedad y dignificarla, es necesario, en primer lugar, conocerla. En la actualidad, se carece de un estudio integral sobre la cultura laboral de los burócratas y el perfil de los mismos.

El término cultura laboral, para fines de este trabajo, abarca cuatro grandes aspectos:

- ❖ La participación de los servidores públicos en la toma de decisiones, en la planeación de actividades y en la determinación de metas y objetivos.
- ❖ Las condiciones de trabajo, es decir, el mobiliario, las instalaciones, el equipo, el material de trabajo, etc. y su influencia en el cumplimiento de sus funciones.
- ❖ La capacitación de los servidores públicos, su impacto el desempeño de su trabajo, la percepción de sus superiores sobre los resultados de la misma y las facilidades para acceder a ella. Este apartado considera además las posibilidades de desarrollo y plan de carrera.
- ❖ Las remuneraciones, las prestaciones y estímulos.

En cuanto al perfil de la burocracia, es necesario revisar sus niveles de escolaridad, habilidades y aptitudes, así como su capacidad de adaptación al cambio, las funciones que realizan, su iniciativa, necesidad de supervisión, etcétera.

Los censos de personal, no son una práctica general en las dependencias del sector público y no responden a un esquema metodológico diseñado por el área central encargada de la definición de las políticas de personal público. Por otra parte, la recurrente problemática económica y los escasos recursos con que cuenta el sector público provocaron que durante muchos años se efectuaran las llamadas “compactaciones de puestos” cuya finalidad era otorgar algún incremento salarial a la burocracia, reduciendo al mismo tiempo los puestos existentes en la administración pública federal, ello ocasionó la pérdida de congruencia de los catálogos de puestos y, por otra parte, la falta de correspondencia entre las funciones que

realiza el personal y la plaza con la que cobra, lo que a su vez repercute en la imposibilidad de diseñar planes de carrera y formación con el esquema vigente.

Ello, por lo que toca al llamado personal operativo de base (sindicalizados) y de confianza (personal no sindicalizado, pero que realiza funciones similares a las de aquel, no asume posiciones de mando y la diferencia salarial con el de base no es significativa).

Por otra parte se encuentra el grupo de los denominados “servidores públicos superiores y mandos medios”, quienes enfrentan la inestabilidad en el empleo ante la carencia de una legislación que determine sus posibilidades de hacer una carrera burocrática y cuyos perfiles también se desconocen, ya que tienen una alta movilidad vinculada con los cambios políticos.

Los estudios de la OCDE sobre México, indican que “este sistema de servicio público en dos niveles lleva a tres problemas principales. Primero, el alto costo de despedir a los trabajadores sindicalizados es visto como una gran restricción a la flexibilidad general de la administración de los recursos humanos. Segundo, el gran número de contrataciones por nombramiento lleva a una baja motivación entre los trabajadores de rangos más bajos quienes a menudo ven sus perspectivas de carrera bloqueadas por la llegada de personas nuevas y más jóvenes..., Tercero, el alto grado de movilidad de los niveles medios -tanto dentro del sector público como entre el sector público y el privado- que con frecuencia implica un insuficiente conocimiento institucional por parte de los funcionarios...”<sup>(5)</sup>.

## II.2 El Concepto de Inamovilidad.

Según la legislación vigente (Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado), el trabajador operativo que ocupe una plaza “de base” durante seis meses, sin que se registre una nota desfavorable en su expediente, se considera como inamovible.

La permanencia en el empleo ha sido una característica básica de los servicios civiles para garantizar la continuidad de los programas gubernamentales y el desarrollo de los propios servidores públicos.

Por lo tanto la permanencia debe estar asociada a planes de carrera, capacitación y procesos escalafonarios, que garanticen el crecimiento personal y profesional de los funcionarios.

Sin embargo, en el caso mexicano, la inamovilidad no se encuentra vinculada a un sistema de evaluación del desempeño y a una adecuada promoción escalafonaria, ello ha provocado que éste importante derecho se desvirtúe, pues el garantizar la permanencia “per se” del trabajador en su empleo no incentiva la calidad en el servicio público. Ello aunado a la problemática de bajos salarios del personal operativo y a la ausencia de un verdadero desarrollo desmotiva al personal y repercute negativamente en su desempeño.

Las tendencias mundiales en materia de servicio profesional, según las cuales se privilegia cada vez en mayor medida la introducción de las técnicas de administración de la iniciativa privada, se da mayor peso a la calidad del servicio que recibe el cliente/ciudadano y se privilegia la obtención de resultados en la evaluación desempeño, han implicado la pérdida de privilegios para los servidores públicos, como es el caso de la seguridad en el empleo.

El sector público se enfrenta a un nuevo reto, el cual conlleva en sí mismo un cambio de paradigma, hay que pasar de la permanencia simplemente como un derecho, a la permanencia como resultado de la evaluación del desempeño.

### II. 3 El Sistema de Pensiones y la Necesidad de un Retiro Digno.

La conformación actual de la estructura salarial en relación con el sistema de pensiones<sup>(6)</sup>, implica que las cotizaciones al fondo de pensiones, tanto de los trabajadores como del gobierno federal, se ubiquen únicamente entre el 10 % y el 25% del salario total.

Por otra parte, los ordenamientos respectivos establecen que el sueldo máximo cotizable, para determinar el monto de las pensiones y otras prestaciones, no deberá rebasar una cuota máxima de diez salarios mínimos.

Estos dos elementos impiden garantizar un retiro digno al personal en edad de pensionarse, lo que dificulta la operación de los sistemas escalafonarios, desincentiva el retiro y las jubilaciones y, consecuentemente, impide la renovación de la fuerza de trabajo en el sector público.

### II.4 El Papel de los Sindicatos.

Un servicio civil efectivo, debe pasar necesariamente por la participación, el compromiso y la modernización de las estructuras sindicales.

Conceptos tales como: misión, identificar y servir a los clientes, rediseñar el trabajo, mejorar los procesos, asumir un compromiso con la calidad, etc. Conforman no sólo un nuevo lenguaje, sino una nueva forma de entender y ejercer el servicio público. Los sindicatos deben ser los primeros en entender y asumir esta nueva visión de la administración pública, para constituirse en agentes de cambio entre la burocracia.

En opinión de algunos estudiosos de la burocracia como Guy Peters, “la sindicalización pone al sistema político en peligro de perder el control de su presupuesto y de sus políticas de personal”.<sup>(7)</sup>

Esta reflexión sobre el problema de control que representan los sindicatos de trabajadores públicos, viene al caso, porque en el caso mexicano, las organizaciones sindicales, se han quedado rezagadas del proceso de modernización que ha vivido el país y la administración pública, en los últimos años.

Los sindicatos siguen siendo instancias que luchan por la uniformidad y generalización de las políticas de personal. No proponen mecanismos para elevar la calidad del servicio, o para medir y evaluar el desempeño, no responden a un esquema de servicio civil que promueva a los mejores, pues políticamente resulta más redituable la inamovilidad del escalafón para negociar beneficios generales. No desean mecanismos para incrementar la productividad sino medidas clientelares que consoliden sus posiciones políticas.

Pese a lo anterior no es posible hablar de una reforma de la gestión pública y de la adopción del servicio profesional, sin la participación de los sindicatos de la burocracia. Por ello se

hace urgente y necesaria la adopción de una nueva cultura laboral en el sector público, además de un amplio ejercicio de negociación y consenso entre las autoridades y las organizaciones gremiales para incentivar su participación en un nuevo modelo de gestión pública comprometida con la calidad en el servicio al ciudadano.

## II.5 Una Visión Integral de Rediseño del Gobierno.

El servicio civil por sí mismo, no constituye la panacea a los rezagos que enfrenta la administración pública mexicana, si bien es una condición necesaria e incluso indispensable para modernizar la gestión gubernamental, no es suficiente.

El servicio profesional debe estar inmerso en una visión más amplia del rediseño del gobierno, debe contribuir a acelerar otros cambios de tipo estructural, es la base para realizarlos con eficiencia.

Como afirman Gaebler y Osborne, “creemos que el problema no reside en la gente que trabaja en el gobierno, el problema reside en los sistemas en los cuales trabajan”(8), por ello, es necesario atender otros problemas o rezagos que aquejan al sector público mexicano, como son:

- ❖ Promover un mayor uso de las tecnologías de la información y sobretodo, definir una política informática de la administración pública federal que genere economías de escala, pero sobretodo, permita un mejor uso y aprovechamiento de la información al interior del propio gobierno.
- ❖ Avanzar en el proceso de mejora regulatoria interna en el gobierno para dotar de mayor capacidad de gestión a los servidores públicos y orientar su actuación a la obtención de resultados.
- ❖ Modificar el concepto del control. Es necesario pasar de la visión punitiva a la preventiva, dotar a los gerentes y servidores públicos de mayor capacidad de maniobra y decisión para evaluar su desempeño por resultados, implica establecer nuevas reglas del juego, basadas en la confianza limitada y no en la actual desconfianza total.
- ❖ Profundizar los esquemas de capacitación y formación de capital humano.
- ❖ Profundizar en la reforma presupuestal ya iniciada para modificar el énfasis en el corto y mediano plazos y consolidar al presupuesto como un efectivo instrumento de planeación a largo plazo y sobretodo, de evaluación del desempeño gubernamental y rendición de cuentas.
- ❖ Definir una política de desarrollo institucional de las dependencias del sector público, que promueva estructuras orgánicas flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a un entorno cambiante y a las necesidades de una sociedad cada vez más plural.
- ❖ Diseñar un programa de consolidación del patrimonio del gobierno federal que, además de generar ahorros presupuestales en el mediano y largo plazo, permitan establecer una estrategia de “imagen corporativa del gobierno” (espacios físicos, colores, mobiliario, equipo, etc.) que incida en la cultura y la imagen de la burocracia tradicional, genere una identidad institucional y el sentido de pertenencia a la organización gubernamental. Ello a su vez, podría repercutir favorablemente en la sociedad al percibir no sólo la nueva actitud del servidor público profesionalizado, sino la nueva imagen que proyectarían.

Estos son los principales obstáculos que enfrenta, al día de hoy, la adopción del servicio civil en el sector público mexicano. Sin embargo, no es objeto de este ensayo presentar una visión pesimista sobre el actual estado de cosas, por el contrario, lo que pretende es esclarecer los retos a los que se enfrenta un cambio de esta magnitud y trascendencia.

Un obstáculo es simplemente un inconveniente. En el análisis de costo-beneficio, el resultado es a favor de la adopción del servicio civil de carrera, por muy grandes que sean los esfuerzos que deban realizarse.

Los obstáculos que aquí se ha enlistado, son en realidad áreas de oportunidad, en algunos casos, la reforma presupuestal por ejemplo, ya se han dado avances importantes, en otros, como la adopción de una nueva cultura laboral habrá que empezar desde cero.

Lo importante es no perder de vista, como dice Guillermo Haro que: “Hoy más que nunca, nuestra administración pública necesita de individuos con vocación, voluntad y competencia para llevar adelante los programas de gobierno..., se requiere, en suma, emprender tareas enormes encabezadas por los hombres mejor preparados.”<sup>(9)</sup>.

### **III. LOS BENEFICIOS.**

#### **III.1 La Dignificación de los Servidores Públicos.**

El cambio de paradigma al que se hizo referencia con anterioridad, es tal vez el resultado más importante que conlleva la adopción del servicio profesional. Dejar de actuar como trabajadores al servicio del Estado para convertirse en trabajadores al servicio de la Sociedad, es el cambio cualitativo más profundo de una reforma de este tipo.

Esta nueva concepción del servicio público, implica una revalorización de la burocracia para promover su dignificación e iniciar el rediseño del gobierno mexicano.

Hay que poner el énfasis en la calidad del servicio y en el desempeño individual de los funcionarios públicos así como en la evaluación global del quehacer gubernamental. El cliente/ciudadano, exige con mayor frecuencia una relación transparente con el proveedor/gobierno.

En aquellos países que han reformado a sus gobiernos y cuyos servicios civiles son los encargados de operar la transformación, los servidores públicos han encontrado en los nuevos métodos de trabajo una motivación para responsabilizarse por elevar la calidad del servicio que prestan y por orientar su actuación al cliente.

El servicio profesional incide directamente en la dignificación de los empleados públicos, la estabilidad en el empleo como resultado de la evaluación del desempeño se convierte en un círculo virtuoso que además de garantizar al funcionario su permanencia le obliga a revisar continuamente sus estándares de calidad, su trato al público, los tiempos de respuesta, y, en resumen, su relación con el ciudadano al que le proporciona un servicio.

A su vez, el cliente percibe la utilidad de sus impuestos y revalora la función del empleado público, deja de considerarlo un mal necesario o un estorbo para convertirlo en prestador de

servicios, la relación social que se desprende de un servicio con calidad, es una relación basada en la dignidad, el respeto y sobretodo, en la satisfacción.

### III.2 El Impulso a la Profesionalización.

En el mundo globalizado, las administraciones públicas se enfrentan a un nuevo marco referencial, a nuevas “megatendencias” (rendición de cuentas, reformas presupuestales, flexibilización de los servicios civiles, códigos de ética, entre otras) que replantean no los fines que persiguen, sino las formas tradicionales de hacer las cosas.

Los gobiernos deben preservar sus vínculos con la sociedad, es decir con los ciudadanos o lo que es lo mismo, con sus clientes.

Para ello, se adaptan a las tendencias y modifican las formas de combinar los recursos, las capacidades, regulaciones y valores para mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

El servicio civil juega un relevante papel en el proceso de transformación y adaptación de las administraciones públicas, al promover la continua profesionalización de los funcionarios.

“Dicha profesionalización constituye el núcleo estratégico para la formulación, ejecución y regulación de políticas públicas con grupos técnicamente preparados y motivados que desarrollen capacidades de negociación y de responsabilidad ante el sistema político y la sociedad civil a la que sirven..., El servicio público se convierte en un medio para que la relación gobierno-ciudadanos sea constructiva, respetuosa y confiable. Por ello, su capacidad de respuesta depende de su preparación y formación...”<sup>(10)</sup>.

Los planes de carrera vinculados a la inducción, a programas de educación formal, y en resumen a un plan general de capacitación que perfeccione aptitudes y modifique actitudes, son el factor crítico para elevar los niveles de profesionalización de los empleados públicos.

No es posible pretender rediseñar el quehacer gubernamental para construir un gobierno de calidad y orientado al cliente, sino se cuenta con el capital humano indispensable para hacerlo, y si además ese capital humano no percibe posibilidades de desarrollo y crecimiento.

El diseño y operación del servicio civil en México, es la clave para elevar la profesionalización de los cuerpos de funcionarios públicos y por ende su productividad y motivación, su identidad organizacional, así como su capacidad de adaptación y respuesta a las demandas ciudadanas.

### III. 3 La Calidad en el Servicio.

La calidad es el nuevo paradigma, es la referencia obligada, la meta por alcanzar.

La adopción de las técnicas de administración del sector privado, como parte de las megatendencias a las que se hizo referencia con anterioridad, ha dado como resultado que los llamados movimientos de reinención y de la Nueva Gerencia Pública, orienten a los gobiernos a gestionar sus procesos bajo el enfoque de la calidad total.

Esta orientación hacia la calidad en la prestación de los servicios públicos, no es una cosa menor y no surge por generación espontánea, sino que por el contrario, es la respuesta a las legítimas demandas de los ciudadanos que exigen un servicio cada vez mejor en contraprestación a los impuestos que pagan.

El servicio profesional por sí mismo, no garantiza la calidad total en la prestación del servicio, si acaso una mayor eficiencia y niveles más altos de desempeño productivo. La calidad se asegura mediante la adopción de sistemas de gestión de la calidad, que al operar bajo normas y estándares internacionales, enfoquen los procesos, proyectos y tareas de las organizaciones a la satisfacción del cliente.

Por ello, es posible afirmar que el servicio civil es condición necesaria más no suficiente para satisfacer las expectativas de los ciudadanos. Un servicio civil moderno y altamente profesionalizado se relaciona directamente con los sistemas de gestión de la calidad.

La relación entre ambos sistemas, a través de indicadores, objetivos, procesos, evaluación del desempeño y remuneraciones vinculadas al cumplimiento de metas, entre otras cosas, conduce en forma casi natural hacia la transformación de las organizaciones públicas en beneficio de la sociedad.

#### III.4 Combate a la Corrupción.

“La ética es un importante mecanismo de control de la arbitrariedad en el uso del poder público, un factor vital para la creación y mantenimiento de la confianza en la Administración y sus instituciones. También proporciona la base para contratar la práctica, costumbres y conductas de forma general para garantizar a la ciudadanía que se están respetando sus intereses y cumpliéndose los procedimientos. En consecuencia, la ética es un factor clave de la calidad de la Administración.”<sup>(11)</sup>.

Los servidores públicos deben fundamentar su actuación en un Código Ético, cuyos principios combinen dos importantes elementos: Por un lado, las nociones tradicionales del servicio público y, por el otro, las consideraciones relativas a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, así como la calidad del servicio.

En el caso mexicano, se cuenta ya con un Código de Ética, cuya enunciación no garantiza por sí misma el ejercicio de una conducta honesta y la disminución de prácticas viciadas.

La profesionalización de la burocracia, pasa necesariamente por la adopción de un código de ética. El sistema de servicio civil contribuye a que los funcionarios asuman como propios los principios contenidos en dicho código.

La clara diferenciación entre el interés privado y la responsabilidad pública que se logra mediante la adopción del servicio profesional sustentado en una escala axiológica y formas de conducta transparentes hacia la sociedad, es uno de sus beneficios más importantes.

La ética en el desempeño de los funcionarios es la herramienta que permite reestablecer la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales.



Por lo anterior, “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.”<sup>(12)</sup>.

### III.5 Continuidad de los Planes y Programas.

“En México, sin embargo, la movilidad es a menudo percibida como excesiva, llevando a una falta de continuidad entre los funcionarios administrativos altos y medios. El problema se vuelve agudo durante la transición entre gobiernos -que se lleva cerca de 3 meses y medio-, cuando el incremento en el número de nombramientos puede llegar a perturbar el funcionamiento del gobierno.”<sup>(13)</sup>.

La adopción del servicio civil de carrera, reduciría de manera significativa la movilidad de personal que se presenta al inicio de cada nueva administración

Los cambios políticos en los niveles superiores del poder ejecutivo ya no serán un obstáculo para la continuidad de los planes y programas gubernamentales.

El servicio civil por lo tanto será el garante de la políticas de Estado, aquellas que por su trascendencia e impacto en la vida social deban mantenerse y operarse por los cuerpos de técnicos y profesionales de la administración pública que, en aras del bienestar de la población, estarán desligados de los vaivenes del ejercicio político.

La profesionalización de los funcionarios, conlleva además del conocimiento técnico, la vocación de servicio y el comportamiento ético necesarios para preservar las políticas públicas, planes y programas que benefician a la sociedad que paga sus salarios.

## IV. CONCLUSIÓN GENERAL.

Son muchos los retos que enfrenta la profesionalización del servicio público en México, estos retos van desde poner la casa en orden hasta promover el cambio de la cultura laboral de la burocracia.

No son retos que puedan afrontarse en el corto plazo, por el contrario, los cambios deberán efectuarse en forma gradual hasta su total consolidación. El recurso humano, es el activo más valioso con el que cuenta cualquier organización, por ello resulta indispensable dignificarlo y profesionalizarlo.

Albert Gore, Vicepresidente de los Estados Unidos señaló en su informe sobre el desempeño del gobierno norteamericano: “Ahora debemos alentar a los empleados del gobierno a que cambien sus perspectivas.”<sup>(14)</sup>.

Llegó el momento de cambiar las perspectivas del servicio público mexicano.

El servicio profesional es una reiterada demanda tanto de la burocracia como de la sociedad en su conjunto, en este sentido, la premisa de cualquier iniciativa de ley sobre el tema debe partir de la siguiente premisa: darle a los servidores públicos su justo valor ante la sociedad.

El servicio civil es el instrumento a partir del cual se eleva la calidad en la prestación de los

servicios a la ciudadanía, por esta razón los retos a los que se enfrenta su ejecución siempre serán mínimos en comparación con los beneficios que de ella se derivan.

Pasar del enfoque utilitario del personal a una nueva concepción enfocada al capital humano y al crecimiento de los individuos y de las organizaciones es la asignatura pendiente de mayor gravedad en la administración pública mexicana, porque para innovar en el gobierno se requiere ante todo, el talento y creatividad de los funcionarios públicos.

No subsanar la carencia de un servicio profesional, es aceptar el rezago como destino manifiesto, esforzarnos en la construcción de un nuevo modelo de gobierno basado en el desempeño eficaz de su gente es aprender de legado de Confucio, quien dijo:

*“Que haya hombres y el gobierno progresará,  
sin ellos dejará de existir.  
Con hombres inteligentes podrá florecer rápidamente.  
Por lo tanto, para conseguir un buen gobierno,  
hay que encontrar las personas indicadas.”*

#### **Notas:**

- (1) OCDE, 1997: 35
- (2) HARO, 2000: 21
- (3) OCDE, 2000: 117
- (4) VARIOS, 1999:122
- (5) OCDE: 117, 118
- (6) La gravedad que enfrenta el sistema de pensiones de la burocracia puede ilustrarse con las siguientes cifras: el déficit actual asciende a 11,500 millones de pesos. Según una investigación realizada por el área de análisis económico del periódico EL FINANCIERO y publicada el 17 de abril de 2000, “Estadísticas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)..., mostraron que entre 1996 y 1999 el déficit pensionario del ISSSTE creció a una tasa promedio anual del 9.4 por ciento en términos reales..., Así mismo, mientras que en 1980 existían 21 trabajadores en activo por cada pensionado, en 1999 ésta relación disminuyó a 6 trabajadores por pensionado.” A la fecha, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado cuenta con 400,000 pensionados.
- (7) PETERS, Guy. 1999: 501
- (8) OSBORNE, David. GAEBLER, Ted, 1997: 19
- (9) HARO, Guillermo; Op. Cit: 21
- (10) UVALLE, Ricardo, Octubre de 1999: 7,8
- (11) OCDE, 1997: 35
- (12) MATTIO, Amalia. octubre de 1999: 3
- (13) OCDE; Op. Cit: 118
- (14) GORE, Albert, 1994: 131

## Bibliografía

- OCDE, 1997, “La Transformación de la Gestión Pública. Las reformas en los países de la OCDE”; Ministerio de las Administraciones Públicas; Madrid, España.
- HARO, 2000, Guillermo; “Servicio Público de Carrera: tradición y perspectivas”; Grupo Editorial Porrúa; México.
- OCDE, 2000 “Al contrario de la mayoría de los países de la OCDE, no existe un marco de referencia general para el servicio público en México.”, “Estudios Económicos. México”; México.
- VARIOS; 1999, “Como servir mejor a los ciudadanos”; Instituto Nacional de Administración Pública; México.
- OCDE; Op. Cit.
- PETERS, Guy. 1999, “La Política de la Burocracia”; Fondo de Cultura Económica, México.
- OSBORNE, David. GAEBLER, Ted, 1997, “La Reinención del Gobierno”; Editorial Paidós, España.
- HARO, Guillermo; Op. Cit.
- UVALLE, Ricardo, Octubre de 1999, “Hacia un Enfoque Aplicado de la Nueva Gestión Pública”; IV Congreso Internacional del CLAD, México, D.F., 000203.
- OCDE, 1997, “La Ética en el Servicio Público”; Ministerio de las Administraciones Públicas; serie: administración general; Madrid, España.
- MATTIO, Amalia. octubre de 1999, “Ética y Valores: El Estado y la Ciudadanía en la Lucha contra la Corrupción”, IV Congreso Internacional del CLAD, México, D.F.,. 000124.
- OCDE; Op. Cit. Pág. 118
- GORE, Albert, 1994, “Un Gobierno más Efectivo y Menos Costoso”. Editorial EDAMEX; México, D.F.

## Reseña Biográfica

El Lic. Mario Alberto Fócil Ortega es egresado de la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Iberoamericana; cursó además la Maestría en Economía y Gobierno en la Universidad Anáhuac y cuenta con el Diplomado en Economía, Comercio y Finanzas Internacionales por el Instituto “Matías Romero” de Estudios Diplomáticos de la Secretaría de Relaciones Exteriores; así como el Diplomado en Función Gerencial en la Administración Pública por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

Dentro de sus actividades académicas ha sido Catedrático del Instituto Politécnico Nacional en las asignaturas de: Administración Pública, Administración de Recursos Humanos y Sociología.

Actualmente es catedrático de la Universidad Iberoamericana y del Instituto Nacional de Administración Pública, en donde imparte la asignatura: Administración y Desarrollo de Personal en el Sector Público a nivel licenciatura y nivel maestría, respectivamente.

En su desarrollo profesional el licenciado Fócil ha fungido como Analista Académico del Instituto Politécnico Nacional; Subdirector de Gobierno en la Delegación del Departamento del Distrito Federal en Gustavo A. Madero; Director de Planeación de Personal de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos; Director de Personal de la Secretaría de Relaciones Exteriores y Secretario Particular del C. Subsecretario de Desarrollo Turístico de

la Secretaría de Turismo.

Ha sido representante del Gobierno Mexicano en la Reunión del Grupo de Trabajo Sobre Recursos Humanos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Actualmente se desempeña como Director General de Recursos Humanos de la Secretaría de Energía.

### **Reseña Biográfica**

La Lic. Ma. Fernanda Casanueva, es egresada en la licenciatura en Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

En su desarrollo profesional la licenciada Casanueva, ha fungido como Asesora del C. Secretario de Programación y Presupuesto; Secretaria Particular y Coordinadora Administrativa del Subsecretario de Planeación en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos; de la misma forma se desempeñó en la Coordinación de Asesores del Candidato a la Presidencia de la República Dr. Ernesto Zedillo; así mismo, fungió como Secretaria Particular y titular de la Coordinación Administrativa del jefe de la Oficina de la Presidencia de la República.

Actualmente se desempeña como Oficial Mayor dentro de la Secretaría de Energía.