

Servicio profesional de carrera municipal con enfoque de competencias laborales

Alejandro Alejo Pompilio Aguilar Miranda

A pesar de que persiste la discusión sobre la viabilidad de un servicio profesional de carrera¹ en México como mecanismo para mejorar la administración pública, se mantiene el ideal de que los funcionarios públicos se muestren competentes para desempeñar el papel que se les ha confiado, sobre todo en el orden municipal que enfrenta sendos procesos históricos contradictorios, a saber: a) por un lado, el desmantelamiento funcional de que fue objeto en el periodo inmediato a la Revolución Mexicana y que provocó la atrofia de sus estructuras institucionales y, b) las reformas constitucionales al artículo 115, sobre todo las de 1983 y 1999, que imponen al gobierno municipal tareas nuevas y de escala compleja que requieren de capacidades efectivas.

Este trabajo anima la idea de un servicio profesional de carrera municipal que se sustente en el enfoque de competencias laborales y que, consecuentemente, visualice críticamente su entorno institucional para impulsar las reformas necesarias que le permitan un desarrollo gradual, pero efectivo. Rechaza, al mismo tiempo, la visión reduccionista que considera al servicio profesional de carrera en su dimensión sólo instrumental y carente del sustento que podríamos denominar estatal.

La discusión sobre la viabilidad del servicio profesional de carrera

Después del fracaso de las políticas neoliberales (Bresser Pereira, 1995) enfocadas al alivio de la crisis de los años ochenta del siglo XX, la discusión se centró en la orientación que tendría que cobrar la segunda generación de reformas de las estructuras estatales (Fleury, 1999). En la agenda resultante destacó el mejoramiento que tendría que mostrar el desempeño gubernamental a través de diferentes estrategias. Un punto crucial se centró en el estado y el papel que jugarían los funcionarios públicos.

En México, el recurrente tema de los funcionarios públicos rindió fruto al expedirse en 2003 la *Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, aunque haya ocurrido en medio de un escenario de puntos de vista divergentes entre las fracciones legislativas. En el saldo, su expedición ha significado un referente para abrir la discusión informada sobre la pertinencia y viabilidad en los diferentes escenarios gubernamentales de índole estatal y municipal.

La experiencia y el sentido común indican que impulsar un sistema de servicio público profesional implica a) acopiar las evidencias de experiencia exitosas para tomar su contenido en aras de adaptación (que no de adopción); b) precaver los costos no deseados y documentar los balances negativos de sistemas en curso; y c) entender la estrategia en toda su complejidad para integrar las advertencias que la inteligencia crítica ha aportado para trascender el nivel sólo instrumental.

¹La expresión *servicio público profesional* es equiparable en este trabajo a la de *servicio civil de carrera*, ya que es común encontrar este uso indistinto en la literatura especializada. En cualquier caso se hace alusión a la función pública, entendida como “el cuerpo de personas especializadas con las que debe contar toda comunidad política moderna para realizar las funciones de gobierno” (Pardo; 1995: 446).

Si la experiencia centenaria a nivel internacional no ha aconsejado la desaparición de los servicios profesionales de carrera ha sido porque, amén de los sucesivos ajustes que ha dictado cada caso, han logrado contribuir en alguna medida a mejorar la función pública. La argumentación a favor de promoverlos ha perfilado la potencial ventaja expresada, según De Luna Noyola, en los siguientes tópicos:

Un sistema objetivo con reglas claras y transparentes; provisión de servidores públicos idóneos para el puesto y la función que desempeñan; eliminación de sistemas clientelistas, nepotismo, compadrazgo y patronazgo; continuidad de las políticas de gobierno y una nueva cultura laboral con filosofía de servicio (2008: 13).

No obstante las promesas de mejoramiento de la función pública que entrañan los servicios públicos profesionales, las resistencias a comprometerse con esta alternativa son muchas y se inspiran en el cuestionamiento que han tenido en países con larga tradición al respecto. Por su extensión en el tiempo y trascendencia en la literatura especializada destacan los casos de Inglaterra, Francia y Estados Unidos, los cuales constituyen un referente para sumar o restar adeptos a los sistemas de profesionalización de la función pública.

Señala Pardo (1995) que es difícil valorar en un país como México la idoneidad de un servicio público profesional, dada su falta de tradición al respecto, pero identifica una tendencia (que habrá de estar presente en la confección de alternativas administrativas) que anima la imagen de una mejor función pública y que se basa en cuatro componentes. En todos ellos subyace el prolegómeno de la retirada del Estado y el achicamiento del gobierno.

El primero, tiene que ver con la incorporación de la eficiencia como motor principal y se deriva del enfoque dominante del “managerismo”. La principal crítica es el olvido de los objetivos y fines en que puede incurrir. El segundo, se refiere a la politización de la función pública, en donde predomina la voluntad del ejecutivo para imponer sus programas, para lo cual usa el recurso personal de nombramientos políticos, la crítica se centra en la falta de una discusión de la pertinencia de las políticas.

El tercer componente considera al sector privado como modelo ideal de una “buena administración”. Sus detractores puntualizan las hondas diferencias que existen entre las esferas del sector privado y el público, sobre todo las que se refieren a sus objetivos, lo que determina, a su vez, sus divergentes procesos de toma de decisiones y de dirección. Por último, el cuarto componente, relativo a la presión internacional, estimula prácticas de isomorfismo con otros países, a fin de encajar en los diferentes bloques económicos.

Dichos componentes significan luces de advertencia a la hora de diseñar un eventual servicio profesional de carrera, si la idea es contribuir a la construcción de un Estado que cumpla su finalidad de mayor bienestar social y no perderse en criterios que constituyen sólo medios de alguna racionalidad extraviada. En una interpretación general, los costos no deseados (Guerrero, 2000) en la implantación de un servicio profesional de carrera pueden presentarse de las siguientes maneras:

- a) Ineficiencia de la burocracia. Al sentirse seguros en el puesto, los funcionarios no se ven comprometidos a mejorar su rendimiento, lo que genera costos directos e indirectos en el aparato gubernamental.
- b) Irresponsabilidad. Ante una eventual debilidad de los sistemas de control externo, la burocracia diluye su responsabilidad entre el colectivo de funcionarios inamovibles.
- c) Falta de rendición de cuentas. Ya que los funcionarios públicos se deben a la instancia encargada del servicio civil de carrera, no rinden cuentas a la población objetivo de los programas gubernamentales.

El riesgo de incurrir en estos costos no deseados aumenta o disminuye en función del diseño institucional que cobija a cada sistema de servicio civil de carrera. Bajo esta idea, es pertinente revisar cuidadosamente la experiencia internacional y sustanciarla con el contexto nacional. Ningún caso responde a pretensiones de estandarización y si requiere de una visión dialéctica que minimice costos y aproveche las bondades probadas en otros lugares.

En el orden municipal, y dadas las circunstancias que se describirán más adelante, es pertinente asumir que un servicio público profesional constituiría un sistema comprendido por un conjunto de instituciones públicas, el cual, mediante reglas y procedimientos claros, regulara el ingreso, permanencia, promoción y retirada de los funcionarios al servicio de los gobiernos municipales, basándose en el mérito, capacidad profesional y sujeto a un sistema de evaluación permanente.

Por supuesto que la instauración de un sistema de servicio público de carrera municipal no puede dejarse al libre albedrío de cada municipio; respetando la autonomía y libertad municipal, la estrategia reclama reformas de diversa índole que incluya y constituya las instituciones públicas de que es capaz el Estado mexicano.

El enfoque de competencias laborales en la administración pública

Sobre las características, potenciales beneficios y posibles riesgos que entraña la implantación de un sistema de servicio público profesional existe abundante literatura (Pardo, 1995; Guerreiro, 2000; Méndez, 2000; De Luna Noyola, 2008), la que resulta escasa es la relativa al enfoque que pudiera tener específicamente la profesionalización, dicho de otra manera, es menester concebir el sistema y la metodología de soporte simultáneamente, para determinar su perfil integral.

Por profesión se entiende el *empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución*, así que profesionalizar significa *convertir a un aficionado en profesional (persona que ejerce una profesión)*², puntualizando, el personal del servicio público debe abandonar su condición de aficionado, de amateur, para desempeñar correctamente la función por la cual recibe una retribución. El enfoque de competencias laborales puede servir como base de una estrategia de profesionalización.

² Ver, <http://www.rae.es/rae.html>, consultado el día 22 de julio de 2011.

El enfoque de competencias laborales tiene la capacidad de orientar un sistema de servicio público profesional en dos sentidos. Por un lado, ofrece la plataforma técnica y metodológica que organiza el trabajo en unidades claramente identificables, denominadas competencias y, por otro, inspira el diseño institucional que debe respaldar al sistema propuesto. El segundo sentido cobra especial relevancia en este trabajo.

Si bien es cierto que el enfoque de competencias es un producto de la reflexión en torno al trabajo (en general) y que esto podría generar escepticismos espontáneos en aquellos que consideran invasivo todo lo que proviene de esferas distintas a la estrictamente pública, también es cierto que permite pensar la profesionalización de manera focalizada en la práctica publiadministrativa, con la ventaja de enmarcarla en la demanda de los usuarios.

El enfoque de competencias laborales es la resulta de una larga discusión en torno a la concepción del trabajo. El antecedente más cercano lo encontramos en la crisis del modelo fordista de la producción, el cual lo consideraba como un producto del esfuerzo físico humano. En la actualidad, se destaca el conocimiento aplicado al logro de objetivos como su principal atributo (Mertens, 1991; Vargas, 1996). Factores tales como la deslocalización, la especialización y la innovación tecnológica han modificado sustantivamente las condiciones de trabajo, en la actualidad se demanda del trabajador capacidad para adaptarse al cambio, para aceptar desafíos y para aprender continuamente. Es en este marco de complejidad creciente en el que se inscribe la posibilidad de gestionar el talento de las personas y ponerlo al servicio de funciones igualmente complejas como la pública.

El enfoque de competencias tiene la peculiaridad de integrar diferentes aspectos que en distintos momentos históricos han cobrado importancia cada uno por separado; se trata de a) saber; b) saber hacer; y c) saber ser. El conocimiento (saber) es importante, pero es mejor cuando se aplica en la resolución de problemas (saber hacer). El momento cumbre se alcanza cuando la competencia se extiende a la formación humanista de las personas (saber ser) y son capaces de comprender su entorno para transformarlo.

Sin perder de vista que el enfoque de competencias es una estrategia entre otras que debe ponerse en marcha para mejorar la administración pública, se destaca su característica de ser medible y demostrable, aunque este atributo debe considerarse en función del concepto que de competencias se tenga. La tendencia en la tipificación considera que pueden ser entendidas como 1) lista de tareas desempeñadas; 2) conjunto de atributos personales, y 3) de enfoque holístico (combinación de los anteriores).

El primer tipo alude al desempeño competente cuando se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y permite una evaluación precisa, debido a la puntualidad con que es elaborada. La segunda responde a las características proactivas de las personas y es menos instrumental, pero ofrece mayor dificultad a la hora de la evaluación. La tercera opción es una combinación de las dos primeras y se adecúa mejor a la función pública ya que indica con precisión cómo ha de ocurrir el desempeño de la función pública, pero suma atributos como liderazgo y trabajo en equipo, entre otros, divisas siempre deseables en el sector.

Con las puntualizaciones anteriores, y de acuerdo con Vargas, se puede decir que

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo (2001: 30).

Una competencia laboral se establece, se identifica, se mide y, por lo tanto, se evalúa. Con estas características se aprecia la posibilidad de construir sistemas de formación profesional, atendidos por diversas instancias en cada uno de los segmentos enunciados. Es en este punto en donde confluyen un servicio público de carrera y el enfoque de competencias laborales.

Ahora bien, para evitar la actitud compulsiva de segmentar el trabajo en competencias por doquiera, es menester considerar la identificación de *competencias clave*, las cuales facilitan el desempeño en un abanico amplio de ocupaciones y permiten flexibilidad y adaptación en contextos diferentes. Este tipo de competencias transforman a las personas al dotarlas de capacidades de diferente índole y, consecuentemente, facilitan las condiciones para transformar el rendimiento general.

Emprender estrategias de transformación en cualquier organización bajo el enfoque de competencias requiere valorar cada caso en particular e implica gran responsabilidad y visión para identificar las competencias claves. Después, aun obteniendo estas condiciones iniciales, es conveniente considerar la gradualidad del proceso, identificando ritmos y patrones de gestión particulares.

Si se tienen en cuenta las características y necesidades de la administración pública en México, resulta esperanzador considerar que se requieren funcionarios con conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para atender la función pública con autonomía, flexibilidad y creatividad, es decir, con competencias.

Es preciso puntualizar que debido a que el enfoque de competencias se concibe como un proceso segmentado, uno de los retos más grandes es determinar quiénes, entre sujetos e instituciones, se involucran en cada una de las dimensiones para procurar consensos, transparencia, coherencia y eficacia en el sistema.

Un sistema de servicio profesional de carrera con enfoque de competencias se segmenta en las siguientes dimensiones:

1. identificación;
2. normalización;
3. formación (capacitación); y
4. evaluación y certificación.

La identificación de competencias implica un análisis cualitativo, con el fin de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que deben ponerse en juego para desempeñar con eficacia determinada función. Este proceso ocurre en el lugar de trabajo atendiendo la demanda de los usuarios y la experiencia de los funcionario públicos.

La normalización es la declaración (formal) de los estándares que debe contener una competencia y debe ser representativa de un área ocupacional. La elaboración (consensada) de una norma corre a cargo de equipos integrados institucionalmente, cuyos integrantes provienen de los sectores público, privado y social, incluyendo actores altamente especializados, pertenecientes a instituciones educativas y de investigación científica.

La formación, basada en competencias, implica dotar al personal, en un proceso de enseñanza/aprendizaje, de las habilidades y destrezas necesarias, acordes con la norma, pero además, se espera que sea capaz de aplicarlas en situaciones reales, resolviendo problemas y aprovechando oportunidades. En esta dimensión se espera la participación de especialistas y grupos de especialistas que hayan acreditado su propia competencia para diseñar y desarrollar programas de capacitación atendiendo el acervo de las normas técnicas y de las demandas del sector empleador.

Evaluación y certificación de competencias forman parte del reconocimiento que se formula al funcionario público por la demostración de las capacidades para su desempeño en determinada área de ocupación. No requieren integrarse al sistema de educación formal, pero sí garantizar que se ha realizado con transparencia, confiabilidad y consistencia. Esta dimensión debe de ser cubierta por instancias diferentes a los formadores con el fin de evitar la auto complacencia y el temor a reprobar a los funcionarios objeto de la capacitación.

La trayectoria de un sistema de servicio profesional de carrera con enfoque de competencias es relativamente sencilla. Se identifican las competencias claves; se elaboran las normas que deben cumplir; se evalúa al personal que pretende certificarse y, a) si demuestra su competencia, se le extiende el certificado correspondiente o, b) si no demuestra su competencia, tiene la alternativa de capacitarse para intentar de nuevo la certificación. Los problemas reales se presentan a la hora de diseñar e implementar dicho sistema, considerando un escenario de alta complejidad institucional.

La concepción de un servicio público profesional como sistema implica asumirlo como un conjunto de elementos (y subsistemas) que interactúan bajo cierta lógica para obtener resultados superiores a la simple suma de sus partes, bajo este entendido, cada una de las dimensiones del enfoque de competencias reclama la inserción de diferentes actores de los sectores público, social y privado para constituir un sistema de pesos y contrapesos que lo provean de legalidad y legitimidad.

La heterogeneidad municipal

En México existen 2441 municipios, este universo muestra una heterogeneidad tal que cualquier intento de estandarización entre ellos resulta un ejercicio inútil. El Estado de Oaxaca contiene 570 municipios, mientras que en Baja California sólo hay 5; hay municipios con alrededor de 50 mil kilómetros cuadrados, mientras que otros apenas rondan en uno; hay municipios con poblaciones superiores a uno

y dos millones, mientras que otros no llegan a los 2 mil habitantes; hay municipios con una pujante actividad económica, mientras que otros se encuentran sumidos en la pobreza.

En el terreno político se refleja la presencia de los tres principales partidos políticos nacionales. Si excluimos a otros partidos, en el 2009 se nota el fuerte predominio del PRI al gobernar casi el 60% de los municipios del país, mientras que el PRD y el PAN se distribuyen simétricamente el resto. No se encuentra un patrón estable de comportamiento electoral en los municipios con gobiernos municipales no priístas, la alternancia se ha convertido en moneda de curso común.

La heterogeneidad municipal que se extiende a varios planos, atraviesa por el estado que guarda el desarrollo de su administración y las políticas públicas; por ejemplo, mientras que los municipios metropolitanos han sofisticado su aparato de gobierno, otros, sobre todo los de corte rural, se han quedado rezagados. El Índice de Desarrollo Municipal Básico (IDMb)³ revela datos ilustrativos; mientras que un municipio considerado rico, como San Pedro Garza García, Nuevo León, alcanza un IDMb=0.885844, uno pobre, como Coahuayutla, Guerrero, registra un IDMb=0.355955.

Si tomamos en cuenta la capacidad municipal para la reglamentación básica también encontramos información valiosa. De 14 reglamentos básicos⁴ tomados en cuenta para regular la vida local, un municipio metropolitano como Toluca, México, los cubre todos (100%), mientras que Acatlán, Hidalgo, apenas llega a uno (7%). La gran disparidad municipal se enfrenta a la relación tensa entre deber ser y ser. La vida municipal es regulada por el mismo marco jurídico y programático, por decir algo, municipios con condiciones diferentes y hasta opuestas deben cumplir con los mismos compromisos de finanzas públicas, seguridad, servicios públicos e incorporarse a las estrategias de desarrollo diseñadas desde arriba.

El problema es que en la agenda municipalista no se encuentra ni en lista de espera estrategia alguna para atender la heterogeneidad. Más aún, la tendencia es que los municipios más desarrollados sigan su curva de desarrollo creciente, mientras que el resto se les distancie por atraso y estancamiento. No obstante la heterogeneidad municipal, encontramos problemas comunes a la vida municipal. El arreglo político electoral que permite la integración de los ayuntamientos determina la formación y ejercicio del poder (Pérez, 2008), expresado en el predominio de los presidentes municipales sobre el resto del ayuntamiento o la falta de responsabilidad de los miembros de este ante la ciudadanía, por citar dos ejemplos.

Por otro lado, existe un gran despliegue de “ayudas” (Guillén, 2007) de los órdenes federal y estatal hacia los ayuntamientos, expresadas en programas con transferencia de recursos financieros, lo que genera la ilusión de que hay un fortalecimiento gradual de los municipios, sin embargo, se mantiene un centralismo dadivoso que no termina por propiciar una transformación en el arreglo actual del federalismo fiscal.

³ “El IDMb es un índice compuesto que mide el logro promedio de un municipio en cuatro dimensiones básicas del desarrollo: ambiental, económica, institucional y social. El IDM básico toma valores entre 0 y 1, cuanto mayor sea el valor del Índice, mayor el nivel de desarrollo del municipio”, ver, <http://www.inafed.gob.mx/>, consultado el 22 de julio de 2011.

⁴ Ver, <http://www.inafed.gob.mx/>, consultado el 22 de julio de 2011.

También se aprecia una herencia común en los municipios mexicanos que los hace enfrentar dos procesos históricos contradictorios, a saber: a) por un lado, el desmantelamiento funcional de que fue objeto en el periodo inmediato a la Revolución Mexicana y que provocó la atrofia de sus estructuras institucionales y, b) las reformas constitucionales al artículo 115, sobre todo las de 1983 y 1999, que imponen al gobierno municipal tareas nuevas y de escala compleja que requieren de capacidades efectivas.

Se puede decir que los municipios mexicanos requieren de un impulso real, de inspiración en un auténtico federalismo, para trascender el rezago histórico al que han sido sometidos históricamente, con especial atención al desarrollo de sus aparatos administrativos, teniendo en cuenta que su heterogeneidad obliga a pensar en estrategias diferenciadas y graduales.

Conclusión. Hacia un enfoque integral del servicio profesional de carrera municipal

Una estrategia de profesionalización puede cobrar forma en la creación de un sistema de servicio público de carrera municipal que atienda asignaturas tales como mérito y capacidad profesional; cambio gradual; pluralidad institucional en su integración para dotarlo de un sistema de pesos y contrapesos y probada voluntad de los diferentes gobiernos y poderes públicos para impulsar un auténtico federalismo de talante cooperativo.

Las episódicas muestras de espíritu municipalista expresadas en transferencias de recursos y ocasionales foros de discusión sobre su reivindicación, así como cualquier estrategia de carácter sólo instrumental, resultan insuficientes para transformar la realidad municipal. Sobre todo porque se trata de figuras complejas que sólo pueden entenderse plenamente como instituciones del Estado. En tal concepción, la transformación de los municipios implica la transformación, así sea parcial, del propio Estado.

Si el Estado es “la conexión orgánica entre régimen (instituciones jurídicas) y sistema (relaciones de poder existentes y actuantes), del poder legalizado y del poder fáctico” (Aguilar, 1984: 25), cualquier cambio en su configuración implica, por un lado, transformar, crear y/o desaparecer instituciones jurídicas en función de la orientación pretendida. Así, es posible pensar en el aumento o disminución de atribuciones a las instituciones existentes, o en la creación de otras que den soporte a nuevos proyectos o en suprimir aquellas que hayan demostrado su inviabilidad o desuso.

Por otro lado, implica formar alianzas, construir consensos, acreditar legitimidad, fomentar credibilidad y aprovechar sinergias entre los diferentes actores para modificar el esquema de relaciones de poder existentes en beneficio del rumbo político deseado. Además, cerrar la brecha entre el sistema y el régimen ofreciendo pruebas fehacientes y evaluaciones de este cometido.

En la instauración de un sistema de servicio público de carrera municipal es menester, entonces, revisar el arreglo estatal para determinar qué cambios habrán de operarse en su régimen y sistema políticos y con qué instrumentos. Qué instancia (órdenes de gobierno, poderes públicos, instituciones académicas, actores privados, organización ciudadana) se debe involucrar en cada una de las diferentes dimensiones (identificación, normalización, formación, certificación).

Qué parte del marco jurídico se debe modificar, suprimir o innovar. Cómo promover un nuevo arreglo político para estimular a los actores y disuadir a los detractores. Qué segmento del funcionariado ingresa primero y con qué razones. Cuál es el horizonte temporal para evaluar los primeros logros. En fin, el reto es calcular la magnitud, oportunidad y obstáculos para alcanzar el objetivo.

Indudablemente, la instauración de un sistema de servicio público de carrera municipal integral requiere revisar y dotar de contenido al menos las siguientes áreas:

1. Estructura institucional (juridificada).
2. Marco jurídico.
3. Metodología de instrumentación.
4. Sistema de estímulos y recompensas para los actores.
5. Observación y evaluación plural del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar V. L. (1984), Estado, régimen y sistema político (Notas para una discusión sobre la crisis del Welfare State), en E. Vega, J., Teoría y Política en América Latina, CIDE, México.
- Bresser Pereira, L. C., et, al. (1995). Las Reformas Económicas en las Nuevas Democracias, Un Enfoque Socialdemócrata. Alianza Editorial. España.
- De Luna Noyola, A. G. (2008). Capital humano: gestión por competencias laborales en la administración pública. Trillas. México.
- Fleury, S. (1999). Reforma del Estado en América Latina. En, Nueva Sociedad. Democracia y sociedad en América Latina. Núm. 160. Marzo/abril. Buenos Aires, Argentina.
- Guerrero, A. J. P. (2000). Consideraciones sobre la instauración del servicio civil en México. Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.
- Guillén, L. T. (2007). La libertad municipal y reforma del Estado. En, Democracia y Gobernabilidad. Agenda para el Desarrollo. Volumen 15. Calva, J. L. (Coord.). Cámara de Diputados, LX Legislatura; Universidad Nacional Autónoma de México; Miguel Ángel Porrúa. México.
- Martínez, P. R. (2006). Alcances y resultados del servicio profesional de carrera en México. Un ejercicio de evaluación a tres años de su implementación. En, Gestión y Política Pública. Volumen XV, Número 2, II semestre de 2006, pp. 457-483. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México.
- Méndez, J. L. (2000). La profesionalización del Estado mexicano; ¿Olvidando o esperando a Godot? En, Méndez, J. L. -Comp.- (2000). Lecturas básicas de administración y políticas públicas. El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales. México.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR. Montevideo. En línea, consultado el 21 de julio de 2011. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>
- Pardo, Ma. C. (1995). El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización. En, Méndez, J. L. -Comp.- (2000). Lecturas básicas de administración y políticas públicas. El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales. México.
- Pérez, D. I. ((2008). Efectos del diseño electoral municipal en la formación y en el ejercicio del poder en México. En, Gestión y Política Pública. Volumen XVII, Número 2, II semestre de 2008, pp. 381-423. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México.
- Vargas, F. et al. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. CINTERFOR. Montevideo. En línea, consultado el 21 de julio de 2011. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/index.htm

MESOGRAFÍA

<http://www.inafed.gob.mx/>

<http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/index.es.do>

<http://www.rae.es/rae.html>

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/index.htm

RESEÑA BIOGRÁFICA

El autor es Doctor en Ciencias y Profesor de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), con reconocimiento de Perfil Deseable por la Secretaría de Educación Pública (SEP) del Gobierno Federal. Actualmente, coordina la Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos en la UAEM y es Líder del Cuerpo Académico “Política y Gobierno”, registrado ante la SEP.

Las líneas de trabajo que cultiva son:

- a) Gestión y políticas públicas municipales.
- b) Gestión del agua.

Datos de localización:

Av. Jardín Zumpango s/n, Fraccionamiento El Tejocote, Texcoco, Estado de México, Centro Universitario UAEM Texcoco.

Teléfonos: 01 (595) 92 1 12 16 y 1 03 68, ext. 8318

Correo electrónico: aaguilar@colpos.mx